

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v IT firmě

Employee Recruitment and Selection in IT company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VOBRUBOVÁ

VERONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Vobrubová Jméno: Veronika Osobní číslo: 460845
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management podniku
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců v IT firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection in IT company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě, vymezit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - personální práce, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců; 3. Praktická část - představení firmy, proces získávání a výběru zaměstnanců v IT firmě, návrhy na zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů: Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 5. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

76-04-2018

Datum převzetí zadání

Vobrubová

Podpis studenta(ky)

VOBRUBOVÁ, Veronika. *Získávání a výběr zaměstnanců v IT firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala především mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., který mi vždy ochotně pomohl a poradil.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v IT firmě. Cílem práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě, vymezit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Práce je zpracována na základě teoretických poznatků týkajících se získávání a výběru zaměstnanců a rozhovorů s recruitment týmem v IT firmě.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální práce, pracovní místo, nábor

Abstract

The bachelor thesis deals with the recruitment and selection of employees in the IT Company. The aim of the thesis is to examine the process of recruiting and selecting employees in a selected IT company, to identify potential problems and to propose suitable solutions. The work is based on theoretical knowledge about recruitment and selection of employee and interviews with a recruitment team in an IT company.

Key words

Recruitment employee, selection of employee, personnel work, job position, recruitment

OBSAH

ÚVOD	5
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	7
2 PRACOVNÍ MÍSTO A JEHO ANALÝZA	10
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
3.1 ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ.....	13
3.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
3.2.1 E-recruitment	14
3.2.2 Inzerce	14
3.2.3 Pracovní veletrhy	16
3.2.4 Personální agentury	16
3.2.5 Přímé oslovení nebo doporučení uchazeče	16
3.2.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	17
3.3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI METOD ZÍSKÁVÁNÍ	18
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	19
4.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	19
4.2 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ	20
4.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	21
4.3.1 Výběrový pohovor.....	21
4.3.2 Testování uchazečů.....	23
4.3.3 Assessment centrum.....	23
4.3.4 Zkoumání referencí	24
4.4 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU.....	24
5 IT FIRMA	27
5.1 ZAMĚSTNANCI FIRMY.....	27
5.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	28
5.2.1 HR Business Partner	28
5.2.2 Learning and Development.....	29
5.2.3 Communication.....	29
5.2.4 Compensations and Benefits a HR Ops.....	29
5.2.5 Talent Sourcer	29
5.2.6 Recruiter.....	30
5.2.7 Recruitment Manažer	30
5.2.8 Graduation and Attraction Specialist.....	30
6 ROZHOVORY	31

6.1	NÁBOROVÝ PROCES .NET DEVELOPER.....	31
6.1.1	Rozhovor s IT Headhunterem	31
6.1.2	Rozhovor s Recruiterkou	33
6.1.3	Rozhovor s .NET Developerem.....	36
6.1.4	Shrnutí rozhovorů	37
6.2	NÁBOROVÝ PROCES RELEASE LEADER.....	39
6.2.1	Rozhovor s Talent Soucerem.....	39
6.2.2	Rozhovor s Recruiterem	40
6.2.3	Rozhovor s Release Leader.....	42
6.2.4	Shrnutí rozhovorů	43
NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ		45
ZÁVĚR		48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		50
SEZNAM OBRÁZKŮ		51
SEZNAM TABULEK		52
SEZNAM PŘÍLOH		53

ÚVOD

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Umožňují organizaci zabezpečit dostatek kvalitních lidí pro dosažení jejích cílů.

IT obor je pro získávání a výběr zaměstnanců velmi specifický. Tento obor je čím dál žádanější, investuje se do něj čím dál více financí, vyvíjí se neustále nové technologie. Proto je poptávka po kvalitních lidech obrovská, ale nabídka není schopna tuto poptávku uspokojit. Díky tomu je získávání a výběr zaměstnanců v IT žhavým tématem personalistiky. Prakticky by se dalo říct, že v IT je nejnižší nezaměstnanost ze všech oborů.

Cílem práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě, identifikovat možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Práce je zpracována na základě teoretických poznatků týkajících se získávání a výběru zaměstnanců a rozhovorů s recruitment týmem v IT firmě.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vymezuje pojetí, zdroje, kritérii a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě.

Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury týkajících se získávání a výběru zaměstnanců, rozhovorů s recruitment týmem ve vybrané IT firmě i vlastních zkušeností autorky práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tato kapitola pojednává o tom, co to je personální a práce a proč je zapotřebí, dále jaké jsou personální činnosti a jak s nimi pracují manažeři.

Personální práce je práce, která se v organizaci zaměřuje na lidi během jejich práce v organizaci, proto personalistika patří mezi nejdůležitější oblasti v podniku, protože jediné lidské zdroje udávají konkurenceschopnost podniku. (Koubek, 2005, s. 14)

Obsah práce personálního útvaru může být velmi různorodý a není nijak závazně stanoven. Každá pozice v personálním útvaru má na starosti různé personální činnosti, které na sebe vzájemně navazují nebo se mohou i překrývat. (Koubek, 2005, s. 20-22):

- ❖ Analýza pracovních míst, což zahrnuje popis a specifikaci pracovního místa a jejich aktualizace.
- ❖ Personální plánování, obnáší plánování budoucí potřeby zaměstnanců ve firmě obecně nebo v konkrétních týmech a odděleních, dále sem patří strategické plány na pokrytí podstavu zaměstnanců nebo rozvoj kariéry stávajících zaměstnanců.
- ❖ Získávání zaměstnanců, které obnáší práci se zdroji nových pracovníků, výběr metody pro nábor konkrétní pracovní pozice.
- ❖ Výběr zaměstnanců, tj. sběr a shromažďování informací o uchazečích a nakonec organizace výběrových řízení, kde se vybere nejlépe vyhovující uchazeč.
- ❖ Adaptace zaměstnanců, pomáhá nově příchozím zaměstnancům se zorientovat a ztotožnit se s firmou, její kulturou nebo procesy.
- ❖ Řízení pracovního výkonu, zahrnuje sběr dat o výkonu jednotlivého zaměstnance a následně vyhodnocení, nastavení nových cílů.
- ❖ Hodnocení pracovního výkonu, může splývat s řízením pracovního výkonu, sestavení časového plánu a metod pro soustavné hodnocení a poskytování zpětné vazby.
- ❖ Reorganizace pracovního místa a poměru, ukončení pracovního poměru, tj. uvedení zaměstnance na jeho nové místo, převedení na jinou práci, povyšování a sestoupení na nižší pracovní funkci, rozvazování pracovního vztahu se zaměstnanci a spojená administrativa.
- ❖ Odměňování a s tím spojené nástroje pro motivaci a zvyšování pracovního výkonu, poskytování zaměstnaneckých benefitů.
- ❖ Podnikové vzdělávání, rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců se skládá z nalezení nedostatků či mezer ve vzdělání, či jiných dovednostech, sestavení školicího plánu, následně vyhodnocení.

- ❖ Péče o zaměstnance, pod níž si můžeme představit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení databáze.
- ❖ Personální informační systém, což znamená sbírání, zpracovávání, uchovávání, analýza dat, které se týkají zaměstnanců.
- ❖ Průzkum trhu práce usnadňující odhalení potenciálních talentů na trhu, či poskytování poradenských služeb pro zaměstnance propuštěných z nadbytečnosti (neboli outplacementové služby).
- ❖ Zajištění zdravotní péče pro zaměstnance, zajišťuje zdravotní program společnosti, upozornění zaměstnanců na chybějící zdravotní prohlídky nebo očkování v rámci pracovních cest do zahraničí.
- ❖ Průzkumy zajišťující zkvalitnění pracovního života pracovníků.
- ❖ Jednání v rámci zákoníku práce a další nařízení České republiky a její vlády."

Zároveň Šikýř (2014, s. 24) dodává, že tyto personální činnosti spadají i pod zodpovědnost manažerů. Manažeři se podílí na vytváření a analýze pracovních míst, jelikož svůj tým a pracovní pozice v něm znají nejlépe. Při plánování lidských zdrojů definují cíle organizační jednotky a vědí, jestli je potřeba zaměstnance doplnit nebo zredukovat. Podílí se na získávání zaměstnanců, jelikož mají zmapovaný vnitřní zdroj uchazečů, mohou se také podílet na výběru náborové metody a radit personalistům, který z uchazečů je ten nejvhodnější. Většinou je běžné, že je manažer přítomný u výběrových pohovorů. Následně musí spolupracovat s personálním oddělením při adaptaci zaměstnance a poskytnout novému pracovníkovi co nejvíce informací, poznatků. Dále zasahuje do toho, na jaký pracovněprávní vztah bude s uchazečem spolupracovat. Manažeři hodnotí své podřízené buď ve spolupráci s personalisty, nebo naprosto svobodně rozhodují o reorganizaci pracovního místa. Hodnotí své zaměstnance a jejich pracovní podmínky, hodnotí zaměstnance z hlediska obtížnosti jejich práce i za jejich stanovené cíle a průběžné výkony. Kontrolují dodržování vnitřních i vnějších předpisů. Vedoucí zaměstnanci spolu se svými podřízenými identifikují potřebu vzdělávání a rekvalifikace, podílí se na vyhodnocení a kontrole účinnosti školení a kurzů (podávají personálnímu oddělení kvalitní zpětnou vazbu). Manažeři se mohou podílet na vytváření personálního informačního systému nebo ho mít jen k dispozici v případě potřeby. Na druhou stranu manažeři mají sice povinnost evidovat úrazy na pracovišti, ale péčí o zaměstnance netráví pravidelně tolik času jako personální oddělení.

Obrázek 1 Zajišťování personálních činností manažery



Zdroj: Šikýř (2014, s. 25)

2 PRACOVNÍ MÍSTO A JEHO ANALÝZA

Kapitola se zabývá pracovními místy, konkrétně jak a kdy se vytváří, jaké přístupy můžeme používat, jak je důležitá analýza a specifikace pracovního místa, proč ji používáme.

Šikýř (2014, s. 86) uvádí, že pracovní místo je základní organizační jednotka vymezená soupisem pracovních úkolů, zároveň určuje roli a postavení zaměstnance. Pracovní místo má své povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, které plní v rámci vytvořených podmínek. Jednotlivé pracovní úkoly dohromady tvoří obsah práce. Pracovní roli rozumíme vymezenou úlohu jedince v podniku vzhledem k jeho sjednané práci. „Role není o pracovních úkolech, ale očekávaných výsledcích a schopnostech člověka, tudíž se zaměřuje spíše na lidi než na pracovní místa.“ (Kociánová 2010, s. 41)

Proces vytváření pracovních míst je podle Šikýře (2014, s. 87) proces definování pracovních úkolů, povinností, pravomocí, podmínek a odpovědností nebo třeba požadavků na konání práce. Definované pracovní úkoly ale musí být stanoveny tak, aby splňovaly některé podmínky, jako třebaže nesmí zaměstnance ohrožovat a musí být v souladu s právními předpisy. Zaměstnance musí nějakým způsobem motivovat a využívat jeho schopnosti.

Dvořáková a kol. (2012, s. 131) ještě dodávají, že pracovní zátěž musí být dlouhodobě pro zaměstnance únosná. Dále ještě zmiňuje důležité faktory (technický rozvoj, požadavky trhu, pracovní sílu), které ovlivňují vytváření pracovních úkolů, které musíme vzít v potaz. Technický rozvoj má vliv na vytváření úplně nových pracovních míst, které před pár lety ani neexistovaly, světový trh zase požaduje kvalitnější servis a podniky musí být ke změnám co nejtransparentnější. Kvalitní pracovní síly ubývá, proto je potřeba zvážit fluktuaci.

Vytváření pracovních míst má podle Armstronga (2007, s. 279) dva cíle. Za prvé uspokojit požadavky organizace a za druhé uspokojit potřeby jedince. Vytváření začíná analýzou pracovních úkolů, během které ale dochází i k zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v organizaci již pracují.

K vytváření pracovních míst můžeme přistupovat mechanickým nebo motivačním přístupem. Koubek (2001, s. 62) shrnul mechanický přístup jako inženýrský, který sleduje zájmy organizace, ale zapomíná na zájmy pracovníka. Motivační přístup sleduje zájmy firmy nepřímo, nazývá se psychologický přístup a uspokojuje potřeby zaměstnanců tím, že jim vytváří podmínky, jež pomáhají k efektivitě.

Tabulka 1 Srovnání mechanického a motivačního přístupu

MECHANICKÝ PŘÍSTUP		MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP
VÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení produktivity a efektivity práce • snížení kvalifikačních nároků práce • snadnější získávání zaměstnanců • snížení nákladů práce (vzdělávání, mzdy,...) • 	<ul style="list-style-type: none"> • větší pravomoci zaměstnance • nižší fluktuace • vyšší výkon • proaktivita zaměstnance •
NEVÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší riziko chybovosti • vysoká fluktuace • omezená využitelnost zaměstnanců • potřeba kontroly zaměstnanců • nižší motivace zaměstnanců • 	<ul style="list-style-type: none"> • možné přetížení zaměstnanců • vyšší náklady na nábor, práci

Zdroj: Koubek (2005, s. 62–63)

Analýza pracovních míst je velmi důležitá, jelikož se od ní odvíjí další personální činnosti. Analýza pracovního místa vlastně znamená shromáždit, vyhodnotit obsah jednotlivých prací, umožňuje rozlišit pozice. Analýza by měla být jasně vymezena od hodnocení pracovních výkonů zaměstnance. (Kociánová 2010, s. 43)

Výstupem analýzy pracovního místa udává Šikýř (2014, s. 90) popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Popis obsahuje pevná stanoviště pracovního místa, jako je: název, organizační zařazení, nadřízenost a podřízenost a další pravomoci, povinnosti, odpovědnosti. Specifikace jsou údaje o požadavcích na zaměstnance, což zahrnuje například dosažené vzdělání, praxe i předpoklady pro výkon. Tyto analýzy jsou důležité při obsazování volných pozic i při činnostech řízení a plánování lidských zdrojů. Metody pro zpracování analýzy jsou analýza dokumentů, rozhovory se zaměstnanci, pozorování zaměstnanců, dotazník pro zaměstnance.

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola obsahuje informace o procesu získávání zaměstnanců, jaké zdroje máme k dispozici a jakými metodami na uchazeče zacílit, zpětné vyhodnocení efektivity náborové metody.

Dříve fungoval nábor pouze tehdy, pokud se uvolnilo nové pracovní místo k naplnění. Dnes je žádoucí udržovat získávání zaměstnanců v „průběžné náborové pohotovosti“, což znamená neustále vyhlížet nové talenty. (Tracy, 2015, s. 38)

Podle Koubka (2005, s. 117) je získávání personální činnost, která má zajistit, aby volná místa přilákala dostatečné množství relevantních uchazečů o tato místa. Dvořáková a kol. (2012, s. 145) tvrdí, že je to činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu, přilákat co nejvíce žadatelů. Toho může zaměstnavatel dosáhnout, pokud poskytne, co nejpřesnější popis práce a požadavků na uchazeče, který si je může porovnat se svými prioritami. Podle Armstronga (2007, s. 343) by cílem získávání zaměstnanců mělo být získat s minimálními náklady takové množství a takovou kvalitu uchazečů, kteří jsou potřeba pro uspokojení potřeby lidských zdrojů organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) s Armstrongem (2007, s. 343) definuje pět fází získávání:

1. **Plánování lidských zdrojů.**
2. **Definování požadavků** – popis a specifikace pracovního místa, požadavky na uchazeče.
3. **Přilákání uchazečů** – vyhodnocení různých zdrojů uchazečů (vnitřní a vnější zdroje), inzerování, personální agentury.
4. **Vybírání uchazečů** – třídění CV, pohovory, testování, assessment centrum, pracovní nabídka.
5. **Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.**

Šikýř (2014, s. 97) zase nabízí variantu, že nejdříve je potřeba se věnovat plánování lidských zdrojů, což je soustavná činnost, a zároveň analýze pracovních míst. Když jsme s tímto hotovi, nadchází získávání, pak výběr, následně přijímání a naposled adaptace zaměstnanců. Je to proces, během kterého je potřeba oslovit dostatek vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky stanovené dle analýzy pracovního místa. V rámci personálního plánování je vhodné zvážit i alternativy obsazení pracovního místa, například:

- ❖ dočasně neobsazené pracovní místo,
- ❖ zrušení pracovního místa,

- ❖ sloučení dvou pracovních míst,
- ❖ změnit pracovní poměr na dobu určitou, nebo s kratší pracovní dobou,
- ❖ přejít na DPP nebo DPČ,
- ❖ pokrytí práce pomocí externího dodavatele.

3.1 Zdroje zaměstnanců

Získávat vhodné uchazeče můžeme jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou současní zaměstnanci uspořené v důsledku technického rozvoje, připravení pracovat na náročnějších úkolech, uvolnění v souvislosti ukončení nějaké činnosti nebo ti, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo. Výhody těchto uchazečů jsou (Koubek, 2005, s. 120):

- ❖ organizace zná silné a slabé stránky uchazeče,
- ❖ uchazeč zná organizaci,
- ❖ zvýšení motivace, spokojenosti zaměstnanců,
- ❖ lepší návratnost investic, které organizace do zaměstnance vložila,
- ❖ zlepšení pracovní morálky, angažovanosti zaměstnanců,
- ❖ snížení fluktuace,
- ❖ posílení organizační kultury.

Ovšem za nevýhody bereme soutěžení mezi kolegy, nedostatek nových přístupů zvenčí, nakonec i to, že se zaměstnanec dostane na pozici, kam jeho síly už nestačí.

Vnějšími zdroji rozumíme téměř všechny ostatní lidské zdroje, což jsou volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní, uchazeči registrovaní na úřadech práce), absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, dále se do této kategorie řadí důchodci, studenti, lidské zdroje ze zahraničí či ženy v domácnosti.

Výhody této skupiny (Koubek, 2005, s. 121):

- ❖ široká škála schopností, talentů,
- ❖ noví lidé přináší nové názory, přístupy,
- ❖ rychlejší přístup ke zkušeným, kvalifikovaným uchazečům, oproti vychovávání těchto lidí.

Jednoznačnou nevýhodou je nalákání lidí, kteří splňují naše požadavky, většinou je to drahé jak na nábor, tak neustálý marketing a brand firmy. Dále s těmito zaměstnanci musíme počítat nejen s delším nábojem, ale i adaptací s firmou a pracovním místem, může docházet ke sporům mezi současnými zaměstnanci.

Tracy (2015, s. 38) radí, aby první kroky k procesu získávání zaměstnanců směřovaly do vnitřních zdrojů. Interní zaměstnanci by

měli vědět o tom, jaká aktuální pracovní místa jsou otevřená, i to, jak by měl vypadat ideální uchazeč.

3.2 Metody získávání zaměstnanců

Je to specifický postup, jak přilákat, oslovit, co nejvíce potenciálních zaměstnanců. (Šikýř 2014, s. 98)

Nejjednodušší a nejlepší varianta je, že se uchazeči hlásí sami jen kvůli prestižnímu zaměstnavateli. V době, kdy je nezaměstnanost velmi nízká se dá uvažovat o firmách známých s dobrou zaměstnavatelskou pověstí. (Koubek 2005, s. 127)

3.2.1 E-recruitment

K této formě získávání se podle Armstronga (2007, s. 353) využívá internetová stránka firmy, sociální sítě a další pracovní servery. Spočívá v cíleném třídění lidí podle jejich profilu a nabízení pracovního místa personalizovanou zprávou. V dnešní době je internet největší komunikátor s uchazeči, opírají se o něj současné postupy získávání zaměstnanců. Tato metoda se považuje za levnější oproti tradičním metodám a cílíme na vnější zdroj zaměstnanců. Jedna z mnoha výhod je, že uchazečům se poskytují aktualizované relevantní informace. Zvyšuje to atraktivitu zaměstnavatele. Díky e-recruitmentu získáte přístup k více potencionálním uchazečům než u jiných metod. Metodu samozřejmě směřujeme na vnější trh.

LinkedIn má více než 800 tisíc uživatelů v ČR a je již i mezi českými zaměstnavateli standardem nábory zaměstnanců. Správným začátkem přímého oslovování lidí, které byste chtěli získat, je, co nejpřesněji vyhledat vhodné uchazeče k oslovení. K tomu v LinkedIn slouží Rozšířené vyhledávání uživatelů, kde můžete vyhledávat potenciální uchazeče podle klíčových slov, pozice, společnosti, oboru, školy, aj. Při hledání se soustřeďte na to, abyste do výsledků hledání dostali maximální množství možných uchazečů. Např. pokud hledáte Java programátory, použijte při vyhledávání různé možnosti názvu této pozice. K tomu, abyste byli schopni zadávat takovéto příkazy, se musíte naučit používat tzv. Boolean operátory – OR, AND, NOT, závorky a uvozovky. Životopisy a profily možných uchazečů, které nejsou na žádné sociální síti, můžete nalézt i skrze vyhledávání v samotném Googlu. (Kadlec, 2015)

3.2.2 Inzerce

Celkově patří mezi nejčastější metodu, jak dát trhu najevo, že hledáte nové lidi, je zkombinovatelná s jakoukoliv další metodou a můžeme ji směřovat jak na vnější, tak na vnitřní (zveřejnění na

informační vývěsce i online na intranetu, formou emailové komunikace) zdroje. Nejčastěji se inzerce zveřejňuje na internetu, v místní televizi, rozhlase, ale i tisku. Ovšem takováto inzerce se hodí pro uchazeče se středním a základním vzděláním, naopak u vysokoškolsky vzdělaných uchazečů je vhodné zvolit média celosvětové úrovně. Omezit nával nerelevantních uchazečů je možné zveřejněním co nejspecifikovanějších požadavků na zaměstnance. Ovšem vždy musí být v souladu s diskriminačním zákonem. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Šikýř (2014, s. 101) radí, jak by měla vypadat správná nabídka zaměstnání:

- ❖ **Název pracovního místa.** Je důležité, aby byl lákavý a přitáhl pozornost i mužů i žen.
- ❖ **Charakteristika práce a organizace.** Uchazeče stručně a výstižně informuje o povaze práce, nejdůležitějších činnostech.
- ❖ **Místo výkonu práce.** Uvedeme sídlo výkonu práce, popíšeme pracoviště.
- ❖ **Požadavky na uchazeče.** Obsahuje informace jako dosažené vzdělání, požadovaná praxe, znalosti (i jazykové) a osobní předpoklady pro zapadnutí do týmu.
- ❖ **Podmínky výkonu práce.** Zahrnuje pracovní právní podmínky pro navázání spolupráce nebo podmínky hodnocení dobrého výkonu, jak probíhá zaškolení, benefity, atd.
- ❖ **Požadované dokumenty.** U většiny inzerátů se jedná o strukturovaný životopis s fotografií a motivačním mailem, kde stručně popíšete, proč máte zájem o pracovní místo. Starší verzí motivačního mailu je motivační dopis, který zahrnuje celkovou motivaci člověka pro práci ve společnosti a svým přínosem pro firmu. Těmito texty se uchazeči snaží ovlivnit výběr zaměstnavatele. Koubek (2005, s. 135) ještě dodává, že zaměstnavatel může uchazeče poprosit o vyplnění dotazníku, který zjistí nejdůležitější informace podle preference společnosti, s dotazníkem se můžeme setkat v různých formách.
- ❖ **Pokyny pro uchazeče.** Informace vysvětlují, co je nutné udělat pro přihlášení se do výběrového řízení. Většinou instrukce vypovídají o zaslání požadovaných dokumentů na příslušnou emailovou adresu, ze které uchazeče budou po prostudování jeho dokumentů informovat o dalším postupu.

Nejdůležitější je, aby inzerce byla dobře dostupná na firemní webové stránce.

Podle Tracyho (2015, s. 40) je 85 procent uchazečů přihlášených na základě inzerce v tisku nerelevantních, proto je důležité co nejvíce specifikovat požadavky na uchazeče, abychom nerelevantní odpovědi alespoň minimálně zredukovali.

3.2.3 Pracovní veletrhy

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) uvádí jako jednu z metod, jak nalákat uchazeče z vnějších zdrojů, účast na pracovních veletrzích. Veletrhy bývají specifikované (například veletrh pro seniorní programátory nebo pracovní veletrh pro vysokou školu) a nezaměřené (jako je veletrh pořádaný pracovním portálem, kam se mohou přihlásit jakékoliv firmy z různých oborů a zúčastnit se může také kdokoli). Výhodou veletrhů není jenom tvorba firemního marketingu, ale i široký a přímý kontakt s účastníky a potenciálními uchazeči. Provádí se screeningové pohovory, během nichž se dá položit pár rozhodujících otázek pro usnadnění výběru uchazeče do následujícího kola výběrového řízení. Je velmi užitečné využít setkání k sehnání kontaktních údajů, se kterými se dá dále pracovat na bázi direct marketingu.

3.2.4 Personální agentury

Dvořáková a kol. (2012, s. 148) rozlišuje personální agentury podle toho, v jakém odvětví působí, na jaké pozice se specializují. Jejich výdělek se odvíjí buď od paušální sazby za zprostředkování úspěšného uchazeče, nebo ve formě podílu z měsíčního platu dosazeného zaměstnance. Ovšem zaměstnanec musí většinou ve firmě pracovat po zkušební nebo jinak stanovenou dobu. Tudíž patří k jedné z nejdražších metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Můžeme se setkat i s outplacementovou agenturou, která poskytuje služby zaměstnancům (středního až vrcholového managementu), již byli propuštěni z důvodů nadbytečnosti.

Za výhodu Koubek (2005, s. 132) považuje větší znalost pracovního trhu v jednotlivém segmentu. Pro efektivní práci využívají specifické databáze pro danou pozici. Je výhodné být velmi důsledný ve výběru agentur a institucí, se kterými firmy spolupracují, poněvadž ne vždy odpovídá kvalita a spolehlivost. K problému dochází v komunikaci mezi firmou a personální agenturou (špatně vyjasněné priority ve specifikaci pracovního místa, nedostatečná nebo žádná zpětná vazba, atd.).

3.2.5 Přímé oslovení nebo doporučení uchazeče

Metoda patří mezi nejlevnější, ale i nejefektivnější metodu výběru uchazeče z vnitřních zdrojů. Dostaneme tak k posouzení kvalifikovaného uchazeče jak po osobní, tak po odborné stránce. Metoda se dá považovat za operativní, jelikož nejsou potřeba velké náklady na inzerci. Postačí, pokud soupis aktuálně hledaných pozic

je na místě dostupném všem zaměstnancům. Většinou takto oslovení pracovníci postupují nabízenou pozicí dál ve své kariéře, tudíž vzniká výhoda atraktivity nabídky. Na druhou stranu je možné, že oslovený zaměstnanec si uvědomí svou cenu a poohlíží se po pracovních příležitostech i jinde. Nehraje roli, jestli metodu aplikujeme u pracovních míst z vrcholového managementu nebo dělnických. (Koubek 2005, s. 128)

Spousty společností dnes využívají „referral program“, jedná se o starší taktiku převedenou do nového provedení. Podnik sdílí se svými zaměstnanci popis a specifikaci pracovního místa a zaměstnanci mají možnost za finanční odměnu doporučit uchazeče ve chvíli, kdy projde výběrem a pracuje ve firmě po stanovenou (většinou zkušební) dobu. Tímto motivačním programem se dá docílit efektu, že kromě personalistů se po uchazečích poohlíží i většina zaměstnanců. Pokud by i toto pokrytí nestačilo, může se tento program vztahovat i na externí partnery firmy (zákazníci, právníci, účetní, aj). Výsledkem může být nejen neustálý přísun relevantních uchazečů, ale i motivace zaměstnanců a uchazečů, dokonce i úspora nákladů na náborové procesy. (Tracy, 2015, s. 39)

3.2.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tracy (2015, s. 42) upozorňuje, že často podceňovanou metodou je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Nejde jen o základní, střední nebo vysoké školy, ale i o instituce nabízející doplňkové vzdělání (například rekvalifikační kurzy, večerní školy, atd.). Tyto instituce navštěvují lidé, kteří mají chuť na sobě pracovat, většinou za vidinou lepšího pracovního místa, proto je užitečné zviditelnit popis a specifikaci pozice i na tato místa.

3.3 Hodnocení efektivnosti metod získávání

Dvořáková a kol. (2012, s. 149) tvrdí, že je velmi důležité, použité metody na proces získávání vyhodnotit a zjistit, jak efektivní byly. K tomu slouží následující ukazatelé:

- ❖ náklady na získání jednoho zaměstnance,
- ❖ počet dobrovolně přihlášených uchazečů,
- ❖ čas, jenž se měří od zadání požadavku na nábor pracovního místa, do obsazení pracovního místa,
- ❖ míra fluktuace zaměstnanců ve zkušební době,
- ❖ poměr mezi počtem výběrových pohovorů a počtem relevantních uchazečů o pracovní místo,
- ❖ délka pracovněprávního vztahu.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola se zabývá výběrem zaměstnanců, předvýběru, metodami a v poslední řadě i konečným rozhodnutím.

Nejlepší pro výběr zaměstnanců je mít dostatek odpovídajících uchazečů, zvedá se tak vyšší pravděpodobnost na úspěch výběru. Čím více času se věnuje do výběru zaměstnance, tím méně času se stráví litováním. Většina problémů pak vzniká tím, že v týmech jsou nesprávní zaměstnanci na nesprávných místech. Proto výběr těch správných zaměstnanců na správná pracovní místa chce čas a čistou mysl pro správná rozhodnutí. (Tracy, 2015, s. 19)

Šikýř (2014, s. 102) popisuje výběr zaměstnanců jako druhou etapu náboru a obsazování volných pracovních pozic. Účelem výběru je dosadit na volné pracovní místo v určitém pracovním týmu toho nejvhodnějšího uchazeče, který na pozici pasuje co nejvíce aspekty podle specifikace a analýzy pracovního místa (zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, ale i osobnostními rysy). Často tedy dochází k omylu a personalisté i uchazeči se domnívají, že výběrové metody slouží k odhalení toho nejlepšího uchazeče, ovšem toho firma jistě nehledá.

4.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru nejvhodnějšího uchazeče může podle Kociánové (2010, s. 95) probíhat například v těchto následujících krocích:

1. první kontakt v podobě zprávy nebo krátkého telefonátu (obě strany si ujasní, zda by další kontakt dával smysl);
2. sběr dat o uchazečovi (životopis);
3. předvýběr uchazeče;
4. volba použitých výběrových metod;
5. výběrový pohovor s uchazečem;
6. testování uchazeče;
7. prozkoumání referencí;
8. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům
9. rozhodnutí o přijetí uchazeče
10. informování uchazeče o přijetí (informování ostatních uchazečů)

Uvedený příklad výběru zaměstnanců není jediný možný průběh výběru, dá se zakombinovat i jiná varianta podle dostupných metod. Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech – na pracovní pozici, specifikaci a popisu pracovního místa, uvolněných finančních, časových a lidských prostředcích, na oboru působení firmy a nakonec

i na zvyklosti ve firmě jako takové. Další důležitý rozdíl v průběhu výběrového procesu je zdroj uchazečů. Pokud obsazujeme pozici uchazečem z vnitřních zdrojů, nebudou některé kroky vůbec zapotřebí, jelikož tyto informace již máme k dispozici. Výběr zaměstnance má více kol, kdy v prvním může vystupovat jenom personalista (první kolo výběrového pohovoru, kdy jde především o osobnostní stránku, kterou zvládne otestovat personalista) a v dalších krocích může uchazeče testovat jeho nadřízený, nebo mohou výběrová kola probíhat naprosto odlišně, jelikož nikde není pevně definovaná podoba výběrového řízení, proto si o ní každá firma může rozhodovat sama.

4.2 Předvýběr uchazečů

Předvýběr podle Koubka (2005, s. 157, 158) spočívá v hodnocení a rozboru informací ze získaných materiálů o uchazeči. Cílem je roztrždit uchazeče, se kterými stojí zato dále pracovat. Tato práce má ukázat:

- ❖ způsobilost uchazeče k výkonu práce,
- ❖ zda by uchazeč zapadl do týmu,
- ❖ jaká je uchazečova motivace, jestli má o pracovní místo opravdu vážný zájem.

K dostatečnému posouzení uchazeče slouží jeho strukturovaný životopis. Tento dokument může personalista po uchazeči požadovat pro závaznou účast ve výběrovém řízení. Životopis vypovídá o profesním a osobnostním vývoji uchazeče. Životopis by měl být ve strukturované formě, stručný, systematický a samozřejmě pravdivý. Chronologie jednotlivých částí životopisu by měla být sestavena od nejnovější informace po nejstarší.

Během hodnocení životopisu se sleduje fluktuace zaměstnance (z jakých důvodů), nebo zda existují časové prodlevy mezi dobou studia a pracovního nasazení nebo velké prodlevy mezi jednotlivými úvazky. Naopak velmi kladně se hodnotí praxe při studiu, nebo absolvované kurzy a školení.

Podle Koubka (2005, s. 144) je přehledné na základě předvýběru uchazečů rozřadit uchazeče do tří skupin:

1. velmi vhodní (uchazeči, kteří po nejvíce stránkách vyhovují specifikaci pracovního místa a budou jako první absolvovat další výběrová kola pohovoru);
2. vhodní (uchazeči, kteří požadavkům vyhovují, ale půjdou na řadu až ve chvíli, kdy velmi vhodní uchazeči již nejsou v dostatečném počtu, je dobré takovýto stav uchazeči oznámit, aby se mohl buď dále ucházet i o jiná místa, nebo aby počítal s možným prodloužením výběrového procesu);

3. nevhodní (uchazeči, kteří nevyhovují a nebudou nadále pokračovat ve výběrovém řízení, pošle se jim zdvořilý zamítací email, kde se snažíme uvést pravdivý důvod jejich nepostoupení).

Úskalí předvýběru uchazečů je mylné posuzování. Občas je velmi obtížné posoudit ze životopisu, jak silné znalosti uchazeče jsou, proto je také dobré vědět, zda jsou předností tvrdé znalosti a dovednosti nebo osobnostní rysy. (Koubek, 2015 s. 157)

4.3 Metody výběru zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, s. 102) jsou to specifické postupy, jak přistupovat k prozkoumání a posouzení kvalit a způsobilosti uchazečů na danou pracovní pozici.

Nejčastěji používané metody jsou:

- ❖ výběrový pohovor,
- ❖ testování uchazečů,
- ❖ assessment centrum,
- ❖ zkoumání referencí.

4.3.1 Výběrový pohovor

Pod pojmem výběrový pohovor si představíme osobní setkání uchazeče ucházejícího se o volné pracovní místo, tudíž předpokládáme, že je o pozici informovaný a jeho zájem o pozici je závazný, a reprezentace z řad zaměstnavatele, což ve většině případů je personalista, manažer, vedoucí pracovník. Uchazeč je obeznámen se základními informacemi o pozici, zároveň prošel určitou formou předvýběru, aby se nestalo, že je uchazeč naprosto nevhodný.

Pohovor je považován za nejefektivnější výběrovou metodu a to pro všechny zdroje zaměstnanců. Je to z toho důvodu, že patří k levným, rychlým a validním postupem, jelikož umožňuje poznat odbornou i osobnostní způsobilost k výkonu práce. Účelem pohovoru je (Šikýř, 2014, s. 103-104):

- ❖ doplnit a zkontrolovat důležité informace o uchazečovi;
- ❖ prozkoumat motivaci, chování uchazeče, jeho odolnost vůči nepříznivým pracovním faktorům a podmínkám;
- ❖ sdělit uchazečovi nejdůležitější a nejpodstatnější informace o firmě, vykonávané práci, pracovních podmínkách, kolektivu, atd.;
- ❖ zjistit, jaké má uchazeč představy o pracovních podmínkách.

Tracy (2015, s. 45) radí, aby si personalista nebo manažer, který pohovor povede, sepsal scénář či vývoj pohovoru. Doporučuje si sepsat sadu otázek, zjišťující určité oblasti (viz účel pohovoru) kvalit uchazeče, dodržet vymezený čas, nezapomenout zjistit informace, bez kterých se nepohnete dál. Samozřejmě není žádoucí, aby se použily všechny a pohovor vypadal jako zpověď, jde spíše o připravenost, aby bylo zjištěno co nejvíce důležitých informací. Důležitá je i práce s tichem neb vnímavé naslouchání, žádejte o konkretizaci odpovědí, není důležité, aby mluvil manažer nebo personalista, nýbrž aby mluvil uchazeč, měl možnost se ptát. Než pohovor skončí, stojí za to ověřit, zda se všechny části scénáře projednaly, na nic se nezapomnělo.

Výběrového pohovoru může být i vícero kol. Je žádoucí, aby na jednom z nich byl přímý nadřízený nebo manažer zaměstnance a měl šanci posoudit uchazeče. Proto by manažer měl mít slovo při konečném rozhodování o přijmutí zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 103)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 154) existuje vícero druhů pohovoru. Strukturovaný je předem připravený pohovor, kde jsou jasně dané otázky, které budou položeny. Používají se nejčastěji pro nábor dělnických pozic, kde jsou jasně dané věci, které potřebujeme zjistit. Jejich jednoznačnou výhodou je, že se odpovědi všech uchazečů dají porovnávat, ale na druhou stranu pro uchazeče mohou být již známé (uchazeč ví jak formulovat nejlepší možnou odpověď, tím pádem se na pohovoru nedozvíte mnoho informací) a navíc i odpuzující (vadí mu na různých pohovorech slyšet stejné otázky stále dokola). Dá se tomu předejít důkladnější přípravou nečekaných otázek, které u uchazeče prolomí naučené fráze.

Nestrukturovaný jsou rozhovory, s kterými se v praxi nejčastěji setkáváme. Jedná se o volný rozhovor, kde je příprava také na místě, ale průběh a scénář pohovoru se odvíjí od pozice, a zjišťují všechny věci, které potřebujete, pokud chcete.

Další kategorií jsou behaviorální pohovory. Zpravidla se tyto pohovory používají na výběr manažerských pozic, ale setkáme se s nimi často i v IT a jiných odvětvích, kde potřebujete zjistit co nejvíce o uchazečovi. Zde neuslyšíte otřepanou otázku: Proč máte zájem o práci zrovna v naší firmě? Zde se pokládají otázky na uchazečovy zkušenosti s posledním konfliktem v zaměstnání, nebo jak se mu podařilo povýšit, apod. Zjistí se, jak moc je uchazeč angažovaný nebo jak moc profesionální přístup má, což je většinou jiný pohled, než nabízejí předchozí dva typy pohovorů.

Samozřejmostí je, že druhy vedení pohovorů se dají kombinovat a pohovor přizpůsobovat pracovní pozici.

4.3.2 Testování uchazečů

Podle Koubka (2005, s. 164-165) jsou testy pracovní způsobilosti všeobecné považovány za doplňující nástroj, metodiku při výběru zaměstnanců. Jsou většinou kombinované s jinými metodami výběru zaměstnanců.

Testy inteligence slouží k otestování paměti, postřehu, rychlosti práce, prostorového vnímání a schopnosti úsudku nebo logického myšlení.

Testy schopností jsou zaměřené na schopnosti, na které je kladen největší důraz. Jde nejen o otestování motorických nebo mechanických schopností, ale i o duševní schopnosti, proto se může zdát, že se překrývají s testy inteligence. Mezi tuto skupinu se řadí i testy vzdělanosti, jež ověřují schopnost zvládat nové pracovní postupy a celkové přizpůsobování se změnám na pracovišti.

Testy znalostí a dovedností mají prověřit znalosti například technologie, programovacího jazyka, cizího jazyka nebo softwaru. Testy se zaměřují na tzv. tvrdé znalosti, které se uchazeč naučil ve školách nebo během svého dalšího vzdělávání.

Testy osobnosti jsou jednou z největších skupin testů. Mají odhalit osobnostní rysy zájemce o zaměstnání. Z empiricky dokázané skutečnosti vychází, že osoby v určitém oboru mají velmi podobné charakteristické rysy a zájmy. Jsou-li shodné s osobnostním profilem osob úspěšných v oboru, je to známka předpokladu pro úspěch a správnou týmovou socializaci. Velký důraz na testování osobnosti se klade u asistentských pozic, ve chvíli, kdy pracujete s někým na stejném problému a trávíte společně většinu pracovní doby, je maximálně důležité, aby osobnostní stránka nebyla problémem.

4.3.3 Assessment centrum

Podle Koubka (2005, s. 166) znamená assessment centrum komplexní diagnosticko-výcvikový program, během kterého se dají ověřit znalosti, dovednosti a schopnosti, osobnost uchazeče. Dříve se tato výběrová metoda používala na obsazování manažerských pozic, ale dnes se s ní setkáváme i u nižších pozic. Na assessment centru je velmi důležitá příprava. Pokud nebude správně naplánováno, není šance zjistit o uchazečích tolik. Tato výběrová metoda probíhá minimálně půl pracovního dne a je většinou uspořádána pro 5 a více uchazečů (v případě menšího počtu hrozí, že některé aktivity budou zjednodušeny nebo se nebudou moci aplikovat). Skládá se ze skupinových nebo individuálních úkolů. Pro hodnocení a pozorování plnění úkolů jsou přítomni vedoucí zaměstnanci, personalisté nebo psychologové, ale hlavně nezávislí pozorovatelé. Obsahem celého

programu jsou reálné případové studie, pohovory nebo testy. Spojením těchto metodik do jednoho vznikne více než přesná predikce pracovního výkonu uchazeče v reálné pracovní situaci. Ovšem assessment centrum na druhou stranu je téměř nejdražší a časově nejnáročnější metoda výběru uchazečů na pracovní pozici (náklady na vybavení programu, náklady na mzdu hodnotitelům).

4.3.4 Zkoumání referencí

Podle Koubka (2005, s. 172) je tato metoda velmi oblíbená ve Spojených státech amerických, jelikož jsou tyto informace považovány za velmi spolehlivé. Na základě posudku pracovního výkonu z minulých pracovišť, na základě reference od bývalého kolegy, vedoucího pracovníka nebo učitele ve škole, hodnotíme uchazeče ucházejícího se o pracovní místo.

Uchazeč by měl být předem o tomto prověřovacím postupu informován. Smyslem totiž je dostat velice důvěrnou informaci o uchazeči a osobní názor na jeho pracovní výkon, můžeme se ptát i na uchazečovy platové podmínky, absenci v práci apod. Často se ale stává, že informace bývají zkreslené dobrosrdečností poskytovatele, který nechce uchazeče shodit nebo zmařit jeho naděje na získání pracovního místa. Žadoucí je získat si reference minimálně od dvou předchozích zaměstnavatelů. Dá se o ni zažádat písemně nebo telefonicky. Právně není nikde vymahatelné poskytnout reference o bývalém zaměstnavateli (ledaže by tak bylo ujednáno v pracovní smlouvě), ale pokládá se to za běžnou slušnost, ovšem nový majitel nemá právo vyžadovat tyto reference za podmínky nepřijetí uchazeče. V případě, že by reference obsahovala falešné nebo neopodstatněné informace, je možné požadovat odškodnění a podat žalobu. (Armstrong, 2007, s. 365–366)

4.4 Rozhodnutí o výběru

Na závěr pár zásad pro správný výběr zaměstnance, které pomohou pro nejlepší konečné rozhodnutí.

Důležité je při konečném rozhodnutí o výběru zaměstnance nenechat se zmást subjektivními pocity vůči uchazečům. Existuje několik typů hodnocení, které mohou zmást i profesionála. Například projekce znamená shledání podobných osobnostních rysů u uchazeče s vlastní osobou (jsme tolerantní k neduhům druhých, pokud je také pěstujeme). Proto jednou ze základních zásad výběru pracovníků je nekompromisní dodržování platných zákonů, zejména pozor na diskriminační zákon. Samozřejmě by měl být brán ohled na výběr uchazeče, takže za žádnou cenu se nevyplatí uchazeče klamat a slibovat mu třeba nesplnitelné pracovní podmínky, výsledkem bude výpověď podaná ve zkušební době a pošpiněná pověst zaměstnavatele. Další důležitá zásada je zacházet

s osobními údaji uchazeče velmi důvěrně a v nejlepším případě nechat si potvrdit souhlas se zpracováváním osobních údajů. Neúspěšným uchazečům se poskytované dokumenty buď vrací, nebo se lze dohodnout na zachování informací. Ověřte, zda bylo pro výběr zaměstnance použito vícero výběrových metod a o konečném rozhodnutí rozhoduje více než jeden člověk. Navíc testy pracovní způsobilosti nejsou vhodnou rozhodující, ale jen doplňkovou metodou. Zároveň je velmi žádoucí, aby osoby, jež vedou výběrové řízení s uchazečem, byly prověřené, způsobilé a proškolené. (Koubek, 2005, s. 173–174)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě s cílem vymezit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. IT firma si nepřála být jmenována, a proto je v celé praktické části uváděna pouze jako „IT firma“ nebo „firma“.

Praktická část vychází z popisu IT firmy, zaměstnanců firmy a personálního útvaru firmy na základě interních materiálů. Jako metoda pro zkoumání procesu získávání a výběru zaměstnanců byl zvolen rozhovor s účastníky tohoto procesu z řad zaměstnanců firmy. Dohromady bylo provedeno 6 rozhovorů, které se týkaly procesu získávání a výběru zaměstnanců na dvě pozice, a to pozici .NET Developera a pozici Release Leadera. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

5 IT FIRMA

Tato kapitola obsahuje základní informace o IT firmě, kde byla zpracována praktická část bakalářské práce. Oficiálním jazykem firmy je angličtina, a proto jsou některé názvy uvedeny v angličtině.

IT firma patří na českém trhu mezi jedničku, i přestože na trhu není dlouho. Předmětem podnikání je vývoj a následná údržba systémů, softwaru, datových center a aplikací a dalších komplexních IT řešení mateřské a dalším spřízněným firmám po celém světě, což dohromady činí okolo 44 milionů zákazníků. Hospodářský výsledek po zdanění za rok 2016 dělal okolo 67 milionů Kč.

5.1 Zaměstnanci firmy

Na konci tohoto roku by firma měla mít okolo 800 IT zaměstnanců, z toho cca 70% seniorních profesionálů. Je to tím, že drtivá většina projektů, kterými se firma zabývá, jsou komplexně řešené, to znamená od prvotních business požadavků a analýz, až po závěrečnou dokumentaci a provozování systému. Zhruba polovina těchto projektů je postavena na „zelené lince“. Přesto firma nezapomíná na juniory a v létě pořádá stáž pro studenty vysokých škol. Studenti zde pracují v týmech na reálných projektech z praxe. Některým je pak nabídnuta spolupráce na poloviční úvazek.

Za rok 2017 bylo vyhodnoceno, že 70 % nových zaměstnanců nastoupilo v tomto roce díky referral programu, který firma svým zaměstnancům nabízí. Program je účinný díky dobré zaměstnanecké pověsti firmy (mzda, benefity, zajímavá práce, jsou hlavní faktory spokojenosti s firmou), zajímavým odměnám za nastoupení uchazeče a v neposlední řadě dobrou platností doporučení uchazeče (informace z interního webu).

5.2 Personální útvar

Jelikož má firma v České republice zhruba 900 zaměstnanců, musí být činnost personálního útvaru rozsáhlá, a proto personální útvar tvoří 20 zaměstnanců včetně brigádníků. Na každé dané období jsou stanovené cíle v podobě celkových, týmových a osobních KPI's, podle kterých se odvíjí bonusy zaměstnanců. Podle nastavených cílů je pro tento rok důležité se zaměřit na:

- ❖ rozvoj kariéry interních zaměstnanců (nabízet relevantní a validní vzdělávací programy, obsazovat pozice nejprve interními zaměstnanci);
- ❖ zlepšení adaptačního procesu (navíc na zmírnění fluktuace a odchodů zaměstnanců ve zkušební době);
- ❖ obsazení alespoň poloviny otevřených pracovních pozic (trvale snížit otevřená pracovní místa a doplnit zaměstnance podle priorit);
- ❖ rozvoj a nastavení personálního marketingu (zaměřit se na studenty, navázat spolupráci s vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi)

Personální útvar je rozdělen do několika týmů, jež vedou dílčí manažeři. Jsou to:

- ❖ Recruitment (9 zaměstnanců, včetně manažera a brigádníků),
- ❖ Compensations and Benefits a HR Ops (6 zaměstnanců, včetně manažera a brigádníků),
- ❖ Communication (3 zaměstnanci, včetně manažera),
- ❖ Learning and Development (3 zaměstnanci, včetně manažera,
- ❖ HRBP's (3 zaměstnanci).

Práce jednotlivých rolí na sebe úzce navazuje, proto zaměstnanci spolu spolupracují jak v rámci své příslušnosti do týmu, tak celoplošně napříč oddělením, proto každý jednotlivec musí vědět, jakou část personální práce má jeho kolega na starosti.

5.2.1 HR Business Partner

Pozice Business Partnera je velmi komplexní. Zaměstnanec v této roli musí být opravdu zkušený a musí vědět, co obnáší práce všech jeho kolegů a manažerů. Celá IT firma je rozdělená na 3 části pro 3 HRBP zaměstnance. Business Partner je prostředník mezi vedením firmy a celým HR oddělením. Mezi povinnosti Business Partnera patří personální plánování, schvaluje pracovní nabídky zaslané úspěšným uchazečů nebo pomáhá manažerům týmů s jejich personálními činnostmi, jako je řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

5.2.2 Learning and Development

Toto oddělení se zabývá přípravou veškerých školení a kurzů pro zaměstnance. Dále sestavují a pořádají Induction Day, což je první den nového zaměstnance v práci, kde se dozví, co a jak ve firmě funguje. Oddělení vzdělávání zaštiťuje i průzkumy spokojenosti. V neposlední řadě patří i mezi jejich povinnosti plánování kariéry zaměstnancům.

5.2.3 Communication

Oddělení interní komunikace se každý den stará jak o intranet IT firmy, tak o firemní Facebook, Instagram nebo firemní blog. Spolupracují s celou firmou, ale především s vedením, které často potřebuje sdělit důležité informace zaměstnancům. Manažerka komunikace má na starosti i zaštitit organizaci Vánočního večírku a zároveň jiných akcí týkající se employer branding, proto je v úzké spolupráci s Recruitment týmem.

5.2.4 Compensations and Benefits a HR Ops

Část zaměstnanců pracuje na HR Operations. Ti mají na starosti nástupy a výpovědi, takže i přípravu pracovních smluv. Řeší, aby veškeré jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem bylo v rámci pracovního zákoníku korektní. Druhá část Compensations and Benefits, už jen z názvu je jasné, že spravují benefity, systém na zápis docházky a spolu se mzdovými účetními připravují mzdy pro celou firmu. Zároveň členové tohoto týmu vedou o každém zaměstnanci evidenci, mají jako jediní přístup k osobním údajům všech zaměstnanců.

V Recruitment týmu jsou celkem čtyři role:

5.2.5 Talent Sourcer

Pracovní pozice, která je většinou obsazována brigádníky, ale bývá velmi důležitým zdrojem uchazečů a všeobecného podvědomí o firmě. Tento člověk má na starosti e-recruitment nebo tzv. headhunting (tzv. vyhledávat na, pro firmu dostupných zdrojích, co nejkvalitnější uchazeče nebo potenciální uchazeče o pracovní pozici, podle popisu a specifikace pracovního místa, následně tyto uchazeče kontaktovat s odpovídající nabídkou práce). Následně uchazeče předvybere a vyselektuje do 3 skupin (velmi vhodní, vhodní, nevhodní). Mezi další odpovědnosti patří administrativní práce, vedení záznamů o uchazečích, reportování Recruitment manažerovi.

5.2.6 Recruiter

Pozice Recruteru je komplexnější a zasahuje do více částí personální práce. Každý Recruiter má na starosti svoji část firmy, pro kterou získává a vybírá nejvhodnější budoucí zaměstnance (jednotlivé divize mohou být rozděleny podle lokality, druhů pozic nebo třeba odvětví IT). Recruiter komunikuje s manažery a sestavuje s nimi popis a specifikaci práce. Komunikuje s personálními agenturami a hledá uchazeče v dalších dostupných zdrojích, komunikuje s Talent Sourcerem, využívá interní i externí databáze apod. Vybírá nejvhodnější uchazeče, které chce pozvat na pohovor. Vede pohovory s uchazeči společně s přímým nadřízeným potenciálního zaměstnance. Vede o uchazečích záznamy v databázi, kterou spravuje. Reportuje výsledky své práce Recruitment manažerovi.

5.2.7 Recruitment Manažer

Role manažera náborového týmu zahrnuje komplexní komunikaci s vedením firmy a manažery jednotlivých týmů o jejich personálních potřebách. Prioritizuje personální potřeby celé firmy a podává tyto informace Recruiterům. Vede tým, pořádá týmové a individuální porady s každým z týmu.

5.2.8 Graduation and Attraction Specialist

Člověk, který má na starosti recruitment marketing a spolupráci s vysokými školami. Jeho denní náplní práce je komunikace s vysokými školami, realizování stáží pro studenty a absolventy, plánování účasti na pracovních veletrzích, spolupráce se zaměstnanci na pořádání konferencí a dalších odborných akcí jak pro juniory, tak pro seniory.

6 ROZHOVORY

Jako metoda pro zkoumání procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě byl zvolen rozhovor s účastníky tohoto procesu z řad zaměstnanců firmy.

Rozhovory byly provedeny s IT Headhunterem z personální agentury, který měl s uchazečem první kontakt, s Recruiterem, který uchazeče provedl výběrovým řízením, a se samotným úspěšným uchazečem, jenž nyní na pozici pracuje.

Dohromady bylo provedeno 6 rozhovorů, které se týkaly procesu získávání a výběru zaměstnanců na dvě pozice, a to pozici .NET Developera do pražské pobočky a pozici Release Leadera do IT firmy v Brně. Všechny rozhovory byly uskutečněny v dubnu 2018.

6.1 Náborový proces .NET Developer

Proces náboru .NET Developera do Prahy je popsán na základě rozhovorů s IT Headhunterem z personální agentury, Recruiterkou z IT firmy a úspěšným uchazečem celého procesu.

6.1.1 Rozhovor s IT Headhunterem

Headhunter má více jak 11 let praxe v náboru IT pozic v nejvýznamnějších personálních agenturách na českém trhu. V současné personální agentuře pracuje od jejího založení, a to 5 let.

Jedna z prvních otázek na IT Headhuntera z personální agentury byla, jakou metodu získávání zaměstnanců zvolil. Odpovědí bylo hledání kontaktů na uchazeče v databázích. Využil jak vlastní kontakty na známé, tak interní databázi personální agentury, se kterou pracují i další zaměstnanci personální agentury. Získaným kontaktům z databází Headhunter ihned zavolal. Snažil se oslovené uchazeče dohnat k okamžité odpovědi, jelikož podle mého názoru je agenturní nábor hodně náročný na rychlost, jednoduše jde o čas. Dalšími zdroji uchazečů jsou pro personální agenturu také uživatelé profesní sítě LinkedIn. Tyto uchazeče oslovuje Headhunter stejně jako Talent Sourcer personifikovanými zprávami na email nebo InMail (LinkedIn zprávy) s nabídkou zaměstnání odpovídající zkušenostem uchazeče.

Headhunter se mi svěřil, že nejdůležitější při „přesvědčování lidí“ o dané pozici je znalost unikátních důvodů, proč by zrovna pro IT firmu měl uchazeč pracovat. Co je u nabízené společnosti jiné, možná i daleko lepší, než v jeho stávajícím zaměstnání? Logicky čím více je takovýchto informací dostupných, tím je to celé lehčí pro všechny.

Pak se IT Headhunter nebojí pozvat seniorního Developera na oběd nebo kávu, i když ví, jak cenný je jeho čas. Kdyby nabízel něco, o čem není přesvědčený, že je pro uchazeče atraktivní, zkazil by pověst nejen personální agentuře, ale hlavně i sobě. Nakonec se IT Headhunterovi povedlo oslovit celkem 120 lidí, což je asi 2 týdny práce jen na této pozici.

Překvapilo mě, že Headhunter dává dohromady zajímavé informace, například publikované články o dané firmě, pro uchazeče. Snaží se tím během emailové konverzace uchazečům objektivně ukázat, jaká firma doopravdy je, co se v ní děje, jaký má potenciál. Uchazeči, kteří jsou třeba stále na vážkách nebo o pracovní nabídce IT firmy neuvažují, díky této super práci si uvědomí, že nejen Headhunter si myslí, že firma je dobrou příležitostí. Mohou zjistit, že firma je atraktivní i pro někoho jiného, například lidé jako je on sám firmu uznávají, rázem má důvod pokračovat ve výběrovém řízení už jen ze zvědavosti. Navíc IT Headhunter uchazečům poslal LinkedIn profily zaměstnanců z IT firmy, na které by mohli být uchazeči pyšní, že s nimi budou možná pracovat.

Personální agentura nevede na svých webových stránkách ani kariérní část, kde by mohl být soupis hledaných pozic. Podle mého názoru je to z důvodu častých změn obsazovaných pozic, takže pro Headhuntery je to administrativa, které v jejich práci mají již více než dost. Navíc ještě podle slov Headhuntera na inzerci reagují pouze uchazeči, kteří jsou následně vyhodnoceni jako velmi nevhodní. Nemají ani jednu z klíčových kompetencí, které jsou na pozice požadovány. Dále je možnost využít placenou inzerci například na pracovním portále, nebo zdarma sdílet pozici na LinkedIn a dalších sociálních sítích, ale to podle zjištěných informací během rozhovoru nemá smysl, je to ztráta času, peněz a celkového úsilí, protože se nic z toho nevrátí.

Vzhledem ke svým všem krokům získal Headhunter 20 kladných odpovědí na pracovní nabídku Senior .NET Developera v IT firmě. Což se jistě dá považovat za velkou úspěšnost, jelikož podle mých zkušeností je běžná úspěšnost kladných odpovědí u takovýchto pozic 10 kladných odpovědí na nabídku vůči 100 osloveným. Nabídku z 10 kladných odpovědí přijme maximálně jeden člověk. Taková je úspěšnost, s jakou jsem byla seznámena, když jsem v oboru sama začínala.

Ovšem ostatní odpovědi, které nejprve vypadaly kladně, ztroskotaly na požadavcích uchazečů. Ve většině případů šlo o požadavky ohledně spolupráce na živnostenský list, které se IT firma celkem brání a upřednostňuje pracovněprávní vztah na hlavní pracovní poměr. Dále IT Headhunter upozorňuje na požadavek home officu, který je v tomto případě vyšší než nabídka IT firmy. Tímto způsobem se roztřídili uchazeči a IT Headhunter se sešel se 4 uchazeči, kteří měli zájem o nabídku pracovního místa v IT firmě. Během osobní schůzky zjistil spoustu dalších informací o každém uchazeči, jež mohou zlepšit a

zrychlit výběrový proces u jeho zákazníka. Navíc je to lepší vizitka agentury, poněvadž se dá předejít tomu, že se k zákazníkovi pošle uchazeč, který potom nereaguje ani na maily, telefony, prostě na nic. Konečný stav zaslaných uchazečů do IT firmy byl tedy čtyři uchazeči.

Zaměstnanec personální agentury si malinko stěžuje na postup Recruiterky, která si uchazeče pozvala nejdříve na osobní pohovor s ní a poté teprve s manažery. Pro některé uchazeče může být velmi odrazující absolvovat další pohovor s personalistou, když už jeden má za sebou s Headhunterem z personální agentury.

„Bylo by lepší udělat ihned pohovor s manažerem a personalistou zároveň, takto proces zabere více času, energie a sníží to motivaci uchazeče,“ říká IT Headhunter.

První problém v předání informací nastal už ze začátku, kdy bohužel dostal neúplné informace – sice dobré shrnutí od manažera, dokonce v mailu mu poslal i odkaz na web.

„IT firmu znám docela slušně a detaily o benefitech, stylu práce také. Nicméně až od prvního z uchazečů, který byl na pohovoru u manažera, jsem se dozvěděl, že je třeba naprogramovat interface pro skoringový systém, který je celkově velmi zajímavý. Kdybych to věděl dříve, mohl jsem získat více uchazečů. Navrhoval bych do budoucna uspořádat nějaký hromadný briefing s ostatními konzultanty z personálních agentur, s manažerem a Recruiterem najednou, kde se jasně definuje zadání a je prostor pro dotazy. Ale na druhou stranu chápu časové vypětí všech účastníků, především by musela chtít něco takového IT firma.“ říká IT Headhunter.

Poté se Headhunter dozvěděl teprve pár minut před pohovorem od Developera, že jede do IT firmy. Podle rozhovorů se Headhunter snažil zlepšit nastavená pravidla komunikace s Recruiterkou.

Headhunter celý nábor přes personální agenturu obecně shrnuje jako vhodnější pro uchazeče. Od personální agentury dostane uchazeč přehled o více nabídkách na trhu, také možná dostane objektivnější názor na stav pracovního trhu oproti internímu Recruiterovi z firmy. Na druhou stranu Recruiter zná lépe firmu. Otázka je, co každý uchazeč preferuje, možnost vybrat si z více nabídek nebo bavit se s člověkem z firmy o té samé firmě?

Práce IT Headhuntersa trvala 3 týdny.

6.1.2 Rozhovor s Recruiterkou

Recruiterka z IT firmy má zkušenosti s náborem IT pozic již 3 roky, navíc pracovala v nadnárodních firmách s působností po celém světě. U předchozího zaměstnavatele měla na starost i nábor do jiných zemí

než jen do České republiky. Na současné pozici v IT firmě je 7 měsíců.

První otevřená otázka směřovala k analýze pracovního místa. Zajímalo mě, kdo a jak na ní pracuje, a dozvěděla jsem se neobvyklou odpověď. Za analýzu pracovního místa je zodpovědný manažer, neboli přímý nadřízený pracovního místa. Tím pádem ještě než manažer zadá žádost o náborový proces na pracovní místo, musí sestavit minimálně popis pracovního místa. Samozřejmě mu k této činnosti jsou k ruce Recruiteři nebo HR Business Partneři. Podle rozhovoru s Recruiterkou z náborového procesu .NET vývojáře a Recruiterem, který figuruje v druhém náborovém procesu Release Leadera, jsem zjistila, že na společném setkání s manažerem, Recruiter dostane k ruce popis pracovní pozice a dále se musí na doplňující informace dotazovat. Tak vzniká jak popis pracovního místa, tak specifikace pracovního místa. Podle Recruiterky není tvorba popisu pracovního místa pro manažera nijak zvláště složitá, jelikož ve většině případů se jedná o znovuotevření v minulosti již otevřené pracovní pozice. Tam se upraví a aktualizují informace a hrubý popis pracovního místa je hotov. Celkově jsem se dozvěděla, že za validnost a relevantnost údajů v těchto dokumentech zodpovídá Team Leader celého týmu. Proaktivita Recruiterky je pak zřejmá z jejího dalšího kroku, zaslání manažerovi několika profilů, životopisů k posouzení, zda si oba dobře rozuměli. Zjistí, jestli si představí pod spoluvytvořeným popisem a specifikací pracovního místa oba to samé.

Co mě zajímalo dál, byly zdroje zaměstnanců. Byl zvolen vnější zdroj zaměstnanců, ale šlo mi o to získat informaci, zda vůbec připadalo pro Recruiterku nebo manažera v úvahu zalovit uchazeče ve vnitřních zdrojích. Vnitřní zdroje sice připadly v úvahu, ale v týmu nebyl nikdo, kdo by mohl na danou pozici povýšit a přestup mezi týmy by nedával smysl. Otázkou pak ale zůstává, zda si to myslí i zaměstnanci v týmu, ale to je otázka pro samostatný rozhovor. Podobně jako Recruiterka v tomto náborovém procesu mi odpověděl Recruiter z druhého náborového procesu, který budu následně popisovat.

U náborového procesu se Recruiterka rozhodla, že jako metody získávání zaměstnanců zvolí e-recruitment neboli headhunting. Ten má v IT firmě na starost pozice Talent Sourcera. Recruiterka zadá Talent Sourcerovi popis a specifikaci pracovního místa spolu s osobními dojmy ze schůzky s manažerem pro lepší vnímání a pochopení pracovního místa. Na trhu je největší množství pasivních uchazečů, kteří práci mají a nic nového nehledají. Právě na tenhle typ uchazečů je důležité zacílit personalizovanou zprávou s nabídkou relevantního pracovního místa. I přesto všechno ale headhunting Talent Sourcerem není tak úspěšný, jak by se mohlo předpokládat.

Další zvolenou metodou získávání byla pomoc personálních agentur. Vývojářské pozice jsou těžce obsazitelné, proto je vhodné hledat pomoc u více agentur, které se předhání v dodání nejvíce

nejvhodnějších uchazečů, kteří mohou projít výběrovým řízením a nastoupit. Jedině pak dostanou agentury zaplacené za svou práci.

Na druhé straně je v IT firmě dobře nastavený referral program. Zaměstnanci jsou velmi dobře motivováni nemalou finanční částkou k doporučování známých. Obzvláště v IT platí, že dobré týmy drží pospolu a nastupující manažer je schopný nalákat k nástupu do jiné firmy klidně i celý tým.

Recruiterka z IT firmy musí dle procesů inzerovat volné pracovní místo na kariérní webové stránky a intranet IT firmy, kde jsou volné pozice důležité pro referral program. Jinak ale uvádí, že inzerce placená na pracovních portálech se vůbec nevyplatí. Hlásí se na ni pouze cizinci nebo nekvalifikovaní lidé.

Recruiterka uchazeče o pozici .NET Developera obdržela z agentury. Zároveň to byli nejrychleji dodaní uchazeči. Podle jejich odpovědí byli uchazeči základně informováni o pozici, ale větší detaily uchazeči nevěděli. Uchazečům o práci zavolala a domluvila si osobní pohovor s každým uchazečem zvlášť. Následně zaslala profily manažerovi, který má pod sebou toto volné pracovní místo. Ten si vybral jen dva z nich. Recruiterka uvádí, že procesové nastavení ve firmě si žádá, že každý úspěšný uchazeč na technickou pozici musí absolvovat osobní setkání s manažerem, zastoupením ze strany personálního oddělení (Recruiter) a technickým testováním.

Problém s komunikací mezi IT Headhunterem, který nastal před prvním pohovorem Developera v IT firmě, shrnuje jako méně důležitý. Uvádí, že personální agentura je stejně v neustálém kontaktu s uchazečem, takže se důležité informace dozví. Pohovor Developera s Recruiterkou proběhl bez komplikací, Recruiterka na začátku seznámila Developera s průběhem, řekla mu detaily o IT firmě a doptávala se na klíčové kompetence pomocí behaviorální metody pohovorování. Otázky kladené na pohovoru se týkaly:

- ❖ zkušeností v poslední práci;
- ❖ rozsahu znalostí a zkušeností, co nejvíce baví a proč;
- ❖ komunikace s klienty;
- ❖ rolí v týmu;
- ❖ používaných technologií;
- ❖ zájmu o změnu zaměstnavatele;
- ❖ výzvy, kterou v minulosti musel překonat (jednotlivé kroky k vyřešení, následná sebereflexe);
- ❖ úspěchů;
- ❖ neúspěchů a kritikou, se kterou se během své kariéry setkal;
- ❖ zvládání stresu a práci ve změnovém prostředí;
- ❖ platu a nástupu.

Ze strany Recruiterky bylo velmi těžké nezaujmout ihned k Developerovi sympatie, jelikož byl chytrý, dobře argumentoval a

jeho motivace pro změnu byla velká. Dalo se poznat, že se Developer nebojí setkat tváří v tvář novému prostředí, kde se i po svých 7 letech zkušeností ve vývoji, bude muset učit používat nové technologie.

Podle domluvy pramenící z prvního osobního setkání s Recruiterkou, dala Developerovi do týdne informaci o dalším postupu, jímž bylo druhé kolo výběrového řízení.

Dalším nastaveným postupem výběrového řízení u technických pozic jsou technické testy. Ty připravují a vyhodnocují manažeři zúčastnění na pohovoru. Technické testy, které v druhém kole uchazeče čekají, jsou častým kamenem úrazu při výběrovém řízení a je na nich velká úmrtnost uchazečů.

Rozhodlo se o přijetí uchazeče. Na schůzce manažera, Team Leadera a Recruiterky se většinou shrnou všechny klady a zápory uchazeče, porovnají se se situací a prioritami IT firmy. V tomto případě schůzka netrvala dlouho, neboť Developer přesvědčil jak Recruiterku, tak oba manažery. Vypracování pracovní nabídky není v IT firmě jen tak. Recruiterka uvedla, že musí mít schválení několika lidí včetně Business Partnera. Když Developer nabídku přijal, předala Recruiterka informace o nástupu na HR Operations Specialistu a ten má na starosti vyřízení nástupu.

Zakončení nebo spíše nástup uchazeče se obešel bez problémů, které by se nedaly vyřešit. HR Operations se zpozdílo s komunikací směrem k budoucímu zaměstnanci ohledně dokumentů, které je potřeba před nástupem vyřídit. Naštěstí se vše stihlo, i když na poslední chvíli.

6.1.3 Rozhovor s .NET Developerem

Uchazeč na pozici .NET Developera má 7 let praxe v oboru vývoje. Na současné pozici v IT firmě je od 1. února.

Dalším respondentem byl úspěšný uchazeč na pozici .NET Developera, kterého jsem se na úvod dotazovala na jeho situaci ještě před oslovením. Ve chvíli, kdy se pozice v IT firmě otevřela, a začal proces získávání, byl Developer ve stávajícím zaměstnání nespokojený i přesto, že byl ve firmě téměř rok. Jeho stávající zaměstnavatel věděl o jeho plánu dát co nejdříve výpověď. Proto se rozhodl ještě před aktualizováním LinkedIn profilu nebo zveřejněním životopisu kontaktovat IT Headhuntera, který mu byl doporučen jeho bývalým kolegou. Od IT Headhuntera dostal seznam asi 5 aktuálních otevřených pracovních pozic, které vyhovovaly jeho profilu. Poněvadž se Developerovi dvě nabídky zalíbily, sešli se spolu na schůzce a probrali, jaké jsou aktuální možnosti pro .NET Developera. Svůj proces Developer urychlil i tím, že přišel na schůzku s připraveným a aktualizovaným životopisem. Dvě vybrané nabídky (jedna z nich od

IT firmy) volných pracovních pozic Developera zaujaly díky technologiím. Přímou u IT firmy ho zaujal pestrý přehled technologií, se kterými by pracoval, a rozšířily by jeho zkušenosti.

V následujících dnech ho kontaktovali Recruteři ze společností. Na pohovor v IT firmě se Developer nestihl připravit, proto využil služeb Headhuntera, který mu pomohl se během pár minut připravit na otázku: Co víte o naší IT firmě?, která na pohovoru zazněla. Zároveň si všiml nedorozumění, které v komunikaci mezi Recruiterkou a IT Headhunterem nastalo. Přesto hodnotí pohovor velmi kladně, jelikož dostal většinu informací o firmě, týmu a pozici, takže odcházel s dobrým pocitem.

Druhé kolo přijímacího pohovoru, které podle nastavených procesů IT firmy Developer absolvoval, proběhlo s přímým nadřízeným a manažerem týmu. Zde už proběhla konkrétní domluva mezi nadřízeným a podřízeným, co oba od své role nadřízeného a podřízeného očekávají, s čím budou na projektu pracovat. Nejvíce se osobní sympatie mezi třemi muži prohloubila, když manažeři nachytali Developera na technické otázce. Developer vzápětí vyrovnal skóre a nachytal je také. Developer technické testy z druhého kola výběrového řízení komentuje, že šlo o školní testy, které slovně popsal, a to stačilo k přesvědčení manažerů.

IT firma reagovala podle Developera rychleji a to podle něj byl taky jeden z důvodů, proč si ji vybral, u druhé firmy ještě nedošel do dalšího technického kola a od IT firmy už měl nabídku práce. Ta přišla nejen telefonátem od Recruiterky, nýbrž i elektronickou formou v angličtině. Podle Developera se sice na pohovorech zmínilo, že oficiální jazyk IT firmy je angličtina, ale nikdo se nezajímal o jeho schopnost komunikace v angličtině. Developer si tedy nechal týden na rozmyšlenou, i přestože byl ve výběrovém procesu ještě u jedné společnosti, nakonec na nabídku odpověděl kladně. Dozvěděla jsem se také, že obě nabídky práce, které měl Developer rozjednané, se finančně pohybovaly na stejné úrovni. Zajímalo mě též, zda uchazeč dostal na své finanční představy zpětnou vazbu. Ano, hned na začátku se o mzdě bavil s IT Headhunterem.

Developer si žádného zmatku ohledně vyřízení jeho nástupu nevšiml. Říká, že pokud by někde nastal problém, šel by jinam, nabídek dostává měsíčně tolik, že ani nemá přehled, musel si na takové maily otevřít spamovou složku, jinak by mu to úplně zavalilo email. Práci HR IT firmy a personální agentury, potažmo IT Headhuntera hodnotí velmi dobře.

6.1.4 Shrnutí rozhovorů

Díky rozhovoru s personální agenturou, Recruiterkou z IT firmy a .NET Developerem se zjistily tři pohledy na jeden náborový proces

v IT firmě. Vzhledem ke všem okolnostem se dá konstatovat, že se proces obešel bez větších komplikací, které by vážně ohrozily průběh.

Jak Recruiterka, tak IT Headhunter zvolili pro získávání zaměstnanců e-recruitment. Považují tuto metodu jako nedílnou součást jejich práce. Oba zároveň dodávají, že je to spíše způsob, jak navázat kontakt do budoucna, výsledky při prvním kontaktu nejsou nikterak oslňující.

Rozdíl mezi personální agenturou a interním personálním oddělením v inzerci není velký. Obě strany přiznávají, že věnovat čas, energii nebo peníze do inzerce se vůbec nevyplatí. Recruiterka sděluje, že jeden z nejmocnějších nástrojů na získávání zaměstnanců v IT firmě je doporučení známého neboli referral program, pro který inzeruje pozice na intranetu společnosti.

IT Headhunter také přiznává, že spoléhá na své dřívější kontakty, navázané pracovní vztahy nebo doporučení, ostatně takto získal kontakt na úspěšného .NET Developera. Dále je pro něj důležité dobře znát detail firmy, pro kterou má uchazeče získat. Pokud je o firmě přesvědčený, snaží se ukázat uchazečům objektivní cestu, aby si to o firmě mysleli také. Podle mého názoru je to více než proaktivní přístup.

Prvního nedorozumění, nekomunikované datum prvního osobního pohovoru v IT firmě, si bohužel všiml i uchazeč, to by se nemělo stát. Bylo to způsobeno tím, že Recruiterka předpokládala, že uchazeč sdílí tuto informaci s personální agenturou, protože z předchozích zkušeností ví, že personální agentury mají ve zvyku volat nebo psát uchazečovi a i Recruiterce velmi často. Jak bylo již zmíněno, průběh náboru to neovlivnilo a u dalšího pohovoru takový problém nenastal.

IT Headhunter ještě zmiňuje, že detail o pozici, který dostal od manažera v IT firmě, nebyl zcela podrobný a unikly v něm informace, které by Headhunterovi pomohly získat více kladných odpovědí na nabídku práce.

Developer hodnotí práci personální agentury a IT firmy na jedničku, líbila se mu rychlost procesu, přímé jednání bez nějakých nedorozumění, jediné, co ho zaskočilo, byla nabídka psaná v angličtině i přesto, že se ho na anglický jazyk nikdo nedotazoval. Bylo to tím, že ve své roli nebude muset kromě oficiálních sdělení od firmy k zaměstnancům mnoho komunikovat, takže mu stačí středně pokročilá znalost.

Celý proces trval od listopadu, kdy vznikla analýza pracovního místa, 3 týdny trvala práce IT Headhuntera a Developer nastoupil k 1. 2. 2018.

6.2 Náborový proces Release Leader

Získané informace o náborovém procesu na pozici Release Leadera do Brna nebo Ostravy jsou z rozhovorů s Talent Sourcerem, Recruiterem a nakonec úspěšným uchazečem na pracovní místo Release Leadera.

6.2.1 Rozhovor s Talent Soucerem

Talent Sourcerka z IT firmy je v oboru náboru zaměstnanců sice teprve dva roky a všechny její pracovní zkušenosti jsou brigádně, zato si je v oblasti sourcingu více než jistá. Na pracovní pozici IT Talent Sourcera je 10 měsíců, předtím působila v personálních agenturách. Svou budoucnost vidí na pozici Recruitera.

První otázka směřovala na zadání pozice od Recruitera. Talent Sourcerka si z předložené analýzy pracovního místa vytvoří svůj náhled o pozici, aby pracovnímu místu dokonale rozuměla, což je podle mého názoru její největší výhoda oproti personálním agenturám, které jsou při části získávání uchazečů její konkurencí. Překvapením bylo, že, aby Sourcerka zajistila svou jasnou představu o pozici, napíše nebo se sejde znovu s manažerem, aby jí zodpověděl další otázky o pozici.

První průzkum zdrojů zahajuje na profesní síti LinkedIn, kde má premium účet Recruiter, proto tento nástroj považuje za nejintuitivnější. Zde si nejdříve ověří, jaké množství lidí odpovídající jejím podmínkám vlastně je. Další nástroj, hojně využívaný, jsou externí a interní databáze, které má IT firma možnost využívat. V tomto případě zdroje stačily na pokrytí dostatečného množství uchazečů. Kdyby tomu tak nebylo, dále by Sourcerka využívala nástroje a sociální sítě. Nakonec zjistila, že na LinkedIn je asi 40 lidí, kteří vyhovují požadavkům pracovního místa.

V první části své práce oslovila Talent Sourcerka 15 uživatelů profesní sítě LinkedIn, které vyhodnotila jako velmi vhodné. Pro více odpovědí použila personifikovaný text zprávy. Po dvou dnech oslovila dalších 12 uchazečů, které vyhodnotila jako vhodné. Procento odpovědí bylo velmi vysoké, z 27 oslovených odpovědělo 16 uchazečů. Ovšem jen 10 ze všech odpovědělo kladně. Důvody odmítnutí byly:

- ❖ jsem spokojený/á v současném zaměstnání/projektu,
- ❖ orientuji se jiným směrem.

U kladně odpovídajících uchazečů musí Talent Sourcerka zjistit během několika vyměněných emailových zpráv, zda se uchazečovo očekávání shoduje s očekáváním IT firmy v základních věcech (například

preferovaný pracovněprávní vztah, očekávaný plat). Pokud nenarazí na nic podezřelého, co by Talent Sourcera odradilo v pokračování s uchazečem, nadchází fáze získat uchazečovo telefonní číslo a domluvit datum telefonátu s Recruiterem.

V tomto případě poslala uchazečovi tuto zprávu: (zpráva je upravená tak, aby neodhalila ničí identitu).

Hezké čtvrtední odpoledne,

jak jistě víte, tak Release Managerů jako vy není mnoho, dalo by se říci, že jste unikát, proto bych Vás ráda informovala o nových možnostech. Jsme česká IT firma a nově v Brně a Ostravě budujeme nový tým, který bude mít tu čest řešit unikátní projekt. Hledáme Release Leadera na hlavní pracovní poměr.

Chcete se telefonicky dozvědět více?

Release Leader po pár dnech odepsal s díky za milou zprávu a svým velkým zájmem dozvědět se další informace telefonicky. Dlouho netrvalo a Leader měl na druhý den domluvený telefonát s Recruiterem.

Spolupráce Talent Sourcera a Recruitera není složitá, podle mě je Talent Sourcer Recruiterovi k ruce a pomáhá mu, proto není divu, že Talent Sourcerka zmiňuje, že musela Recruitera maličko popohánět a dotazovat se, co se s uchazečem dále děje.

Talent Sourcer je interní zaměstnanec, takže ví, co se ve firmě děje, kdo tam pracuje, jaké jsou výhody a nevýhody firmy. Zároveň spolupracuje s Recruiterem a ví, jaký mají styl, na co se ptají, nebo jak probíhá celý proces získávání a výběru, proto uchazečům poskytuje více informací. Oslovování uchazečů hodnotí jako jednodušší, když pracuje za firmu, do které nabírá.

Práce Talent Sourcera trvala jeden pracovní týden, což sama hodnotí jako rychlé v porovnání s Developery.

6.2.2 Rozhovor s Recruiterem

IT Recruiter z IT firmy se v oboru náboru zaměstnanců pohybuje již 6 rokem. Prošel si praxí Talent Sourcera v nejvýznamnějších personálních agenturách na českém trhu a na stávající pozici v IT firmě je už dva roky.

První otázka směřovala stejně jako u Recruiterky na analýzu pracovního místa. Analýzu pracovního místa sestavil Leader celého týmu, zároveň za ni i zodpovídá. Recruiter se pak v průběhu práce ptá na vysvětlení nejasností.

Stejně jako u Recruiterky i v tomto náborovém procesu se zvážila možnost čerpat uchazeče z vnitřních zdrojů. Pracovní místo se otevřelo jako následek požadavku rozšíření potřeby technologických znalostí. Proto připadali v úvahu jedině uchazeči se znalostí technologií používané IT firmou. Takže bylo od začátku jasné, že nábor musí pramenit z vnějších zdrojů zaměstnanců, aby došlo k rozšíření technologických znalostí.

V rámci šetření nákladů byla pro Recruiitera jasná volba e-recruitment přes Talent Sourcera. „Jako interní zaměstnanec má nejvíce informací o naší společnosti, fungování a znalosti týmu, do kterého by měl nový zaměstnanec nastoupit, to je zásadní při oslovení nových potenciálních zaměstnanců. První kontakt je zcela klíčový pro úspěšný nábor, je třeba zodpovědět první dotazy, které mohou být značně zkreslené při zprostředkování agenturami či jinými externími dodavateli,“ říká Recruiter. Dalším použitým zdrojem byl referral program, přes který IT firma obdržela dva doporučené uchazeče, ale ani jeden se profilem neshodoval se specifikací pracovního místa.

Pro tuto pozici zvolil Recruiter inzerci na kariérních stránkách IT firmy. Potvrdilo se mu, že inzerce je nedostačující zdroj uchazečů a zmínil i to, že se na pozici přihlásilo vícero uchazečů, ale ani jeden neodpovídal požadavkům.

Vzhledem k vybraným metodám není překvapující, že uchazeče Recruiter obdržel od kolegyně Talent Sourcerky. Recruiter dokonce svěřuje, jaké dva faktory jsou klíčové pro efektivitu práce Talent Sourcerky: „Detailní znalost požadavku na pozici, časový fond, který tomu Talent Sourcerka věnovala, a zaměřila se na klíčové detaily v profilech uchazečů. Dalším faktorem byl první kontakt, kdy byly podány přesné informace, zodpovězeny všechny úvodní otázky a důkladně odprezentovány atraktivnosti dané pozice.“

Podle Recruiitera obdržel kontakt na uchazeče, jenž byl o pozici dobře informovaný. Musel doplnit celý kontext působnosti společnosti a detailní informace o týmu a projektu, jinak byl uchazeč připravený na osobní setkání s Recruiterem. O tom, zda pozve uchazeče na osobní setkání v IT firmě, si rozhodoval Recruiter sám a o profilu se s manažerem neradil.

Výběrový proces u této pracovní pozice probíhal ve dvou kolech. První osobní setkání bylo ve složení uchazeč na pozici Release Leadera a Recruiter. Zde se objevily otázky ohledně předchozích zkušeností u bývalých zaměstnavatelů. Recruiter se ptal jak pomocí behaviorální techniky pohovorování, tak se nechal inspirovat předem danými modelovými otázkami. IT firma má předem dáno, že u každého uchazeče (je jedno na jakou pozici) kontroluje tři klíčové kompetence pro zvládnutí práce v prostředí IT firmy.

Recruiter byl po pohovoru s Release Leaderem plný dobrých dojmů a po chvíli bylo znát, že uchazeč je velmi vhodný. Bylo zřejmé, že je schopný se během krátkého času zorientovat a pracovat samostatně. Ve svém předchozím zaměstnání byl zvyklý řešit samostatně zadané úkoly. Během dotazování se Recruiter doptával i na kompetenci přinášet inovativní řešení, což je u této pozice velmi ceněné.

Na konci setkání uchazeči slíbil, že jeho profil spolu s svými dojmy a zjištěnými informacemi, bude prezentovat manažerovi, jakmile bude mít k dispozici feedback, bude ho kontaktovat.

Druhé kolo, testovací, proběhlo již bez Recruitera, pouze ve složení manažer týmu a člen týmu, který bude s Release Leaderem často spolupracovat. Uchazeč vyplnil testy na znalost anglického jazyka, jež zaštiťoval manažer týmu. Reference si Recruiter ověřuje v případech pochybností o uchazečovi.

Po dvoukolovém výběrovém řízení se sešel manažer s Recruiterem. Připomněli si, jaké pozitivní a negativní vjemy každý za sebe nasbíral, jaká rizika mohou v budoucnu nastat, a vyšlo jim, že uchazečovi dají pracovní nabídku. Ovšem stále nesmíme zapomínat, že Recruiterova role při rozhodování je jenom doporučovací, ale konečné rozhodnutí je na manažerovi.

Závěrečné rozhodnutí bylo komunikováno Release Leaderovi pracovní nabídkou, kterou vypracoval Recruiter. Průběžně informoval Talent Sourcerku o průběhu procesu.

Celkový proces s nabídkou nakonec trval 21 dní.

6.2.3 Rozhovor s Release Leader

Release Leader má téměř 20 let praxe v IT a business odvětví. Na současné pozici v IT firmě je od 1. 1. 2018.

Release Leader byl ve chvíli, kdy se hledali uchazeči na pozici, v práci zřejmě celkem nespokojený, protože začíná tím, že se v té době poohlížel po kariérních stránkách firem, které se mu vždy líbily. Přesto jeho aktivita nebyla na takové úrovni, aby svůj životopis zveřejnil nebo si na LinkedIn profil napsal, že hledá novou pracovní příležitost. Už takto mu měsíčně chodí 2 - 3 zprávy. O pozici v IT firmě se ale přesto dozvěděl až po oslovení Talent Sourcerem na LinkedInu zprávou. Na oslovení se rozhodl reagovat, jelikož nabídka splňovala jeho požadavky (práce v Brně, ne nikde jinde, a na hlavní pracovní poměr). Ostatní nabídky v té době se točily okolo práce na živnost, nebo šlo jen o krátkodobé projekty.

Release Leader dále popisuje, jak se další informace dozvěděl od Talent Sourcera během několika zpráv. Dohodli se, že více informací se dozví od Recruitera, se kterým si další den zavolá. Recruiter mu

řekl nezbytné informace o firmě, projektu. Také se společně bavili o finanční představě uchazeče a Recruiter mu jen potvrdil, že se shoduje s představou firmy. To, co slyšel, ho tedy ještě utvrdilo v tom, že IT firma je pro něj dobrou volbou. Líbí se mu, jak se IT firma prezentuje na trhu, proto připisuje i velkou váhu employer branding. Recruiter uchazeče pozval na osobní setkání a požádal ho o zaslání aktuálního životopisu. Uchazeč potvrzuje, že mezi reakcemi IT firmy nebylo žádné zpoždění, a připadá mu, že se vždy dozvěděl vše, co chtěl a potřeboval.

Sám přiznává, že přípravu na osobní pohovor nestihl a nevěděl o firmě více, než co si pamatoval z telefonátu. Naštěstí vše proběhlo, jak mělo, a nebyly zde žádné komplikace. Na konci mu Recruiter slíbil, že se ozve se zpětnou vazbou, jakmile ji bude mít k dispozici. Druhý pohovor byl podle Release Leadera malinko speciální ve složení, on, manažer a jeho potenciální kolega Release Leader. Bavili se o technologiích spíše teoreticky, ale nakonec přišel na řadu test z angličtiny, ale ten Release Leaderovi nedělal žádné potíže.

Celá komunikace se Leaderovi zdála velmi rychlá a profesionální, zároveň ji hodnotí jako proaktivní tým, že ho firma sama dobře oslovila. Co je podle mého názoru zajímavá poznámka, tak Leader zmiňuje i to, že se doposud nesetkal s pozicí HR Operations Specialist, která s ním vyřizovala dokumenty k nástupu. Myslí si, že takto se každý může více soustředit na svou práci a nedojde ke komplikacím, s nimiž se setkal v předchozích firmách.

Společně s náborovým procesem v IT firmě se Release Leader účastnil výběrového řízení v dalších dvou firmách, ale ty nestihly dojít ani do druhého kola výběrového řízení, navíc u dalších firem od začátku nevěděl, jaké jsou benefity, natož o jakou mzdu se jedná. Proto nebylo divu, že jakmile přišla nabídka na spolupráci v IT firmě, neváhal ji přijmout.

Jako poslední bod Release Leader zmiňuje, že v pracovní nabídce byly uvedeny všechny podmínky, které na začátku požadoval, takže nebylo nutné nic opravovat.

6.2.4 Shrnutí rozhovorů

Recruiter dostal již hotovou analýzu pracovního místa od manažera a on měl možnost se na cokoli doptat. Vnitřní zdroje zaměstnanců v tuto chvíli pro IT firmu nepřípadaly v úvahu, jelikož šlo o rozšíření technologických znalostí v týmu. Prezentoval ji Talent Sourcerovi, jelikož zvolil metodu e-recruitment pro získávání zaměstnanců. Talent Sourcerka si analýzu musela přetvořit do svých slov, aby pozici lépe porozuměla, jelikož to je její největší výhoda při oslovování. Recruiter dále vytvořil inzerci, kterou zveřejnil na

kariérních stránkách, ale nezískal z ní žádného relevantního uchazeče, dokonce ani z referral programu, který v IT firmě funguje, se neobjevil nikdo odpovídající.

Úspěšný uchazeč se v době, kdy ho Talent Sourcerka oslovila, rozhlížel, co nabízejí zajímavé společnosti v Brně. Na zprávu odpověděl, jelikož odpovídala jeho požadavkům, na rozdíl od ostatních nabídek, které mu chodí. Dále ho zpráva upoutala, jelikož byla od IT firmy, kterou díky jejímu fungujícímu employer brandingu znal.

Talent Sourcerka přiznává, že pozice Release Leadera pro ni byla nová, navíc zjistila, že uchazečů na trhu odpovídajících požadavkům IT firmy bylo velmi omezené množství v porovnání s vývojáři. Přesto ale stačila profesní síť LinkedIn, interní a externí databáze k tomu, aby získala dostatečný počet vhodných uchazečů, kteří měli o pracovní místo zájem. Výsledkem její práce bylo získat dostatečný počet uchazečů, již na pozici sedí, jak svým profilem, tak základními podmínkami. S těmito uchazeči musí Recruiterovi naplánovat telefonáty. Recruiter si potom rozhoduje sám, koho bude chtít vidět osobně, a manažerovi dává vědět až před druhým kolem výběrového řízení.

Recruiter i Release Leader si pochvalují, jak z prvního osobního setkání odcházeli s dobrým pocitem domluvení na dalším postupu. Recruiter pak poslal manažerovi profil na schválení pro druhé kolo. Další pohovor probíhal ve složení uchazeč o pozici, manažer týmu a Release Leader pracující v IT firmě. Zde proběhlo testování anglického jazyka jak ústní, tak písemné.

Recruiter a Team Leader spolu jednali o přijetí nebo zamítnutí uchazeče. Recruiterova role je při rozhodování čistě doporučovací, hlavní slovo má manažer. V tomto případě bylo rozhodnutí jednoduché.

Úspěšný uchazeč byl nejvíce potěšen rychlostí a profesionalitou IT firmy, přestože se účastnil dalších dvou výběrových řízení, neváhal a nabídku od IT firmy přijal.

Celý proces trval 21 pracovních dní (od předání analýzy Recruiterovi, po poslanou nabídku uchazečovi), což je podle mého názoru velmi rychlé.

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě informací z rozhovorů tato kapitola uvádí návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v IT firmě.

Návrh 1 – analýza pracovního místa

Analýzu pracovního místa v IT firmě provádí manažer týmu a podle slov Recruiterky ve většině případů jde o znovuvytvoření pracovního místa. Zde je riziko špatně provedené analýzy, spousta informací může být zkreslená, to pak ovlivní celý proces náboru. Recruiterka i Recruiter ještě zmiňují, že specifikace a popis pracovního místa projdou oni sami, než ho zveřejní, ale přesto by si manažer měl dát záležet, aby tyto dokumenty byly co nejspecifičtější. Analýza pracovního místa by měla vzít v potaz cíle firmy. K vytváření nových pracovních míst je v IT firmě jistě žádoucí zaujmout motivační přístup.

Návrh 2 – vnitřní zdroje zaměstnanců

Možné riziko se může objevit v zavrhnutí vnitřních zdrojů zaměstnanců pro získávání zaměstnanců. V IT firmě sice je oddělení Learning and Development, a HR Business Partneri, kteří by se měli starat o rozvoj kariéry zaměstnanců, ale není jasné, jak často ovlivňují povyšování zaměstnanců nebo jejich přestupy v rámci týmů. Navrhují, aby manažer při analýze pracovního místa probral pozici na společných poradách, či jiných vhodných setkáních, kde svůj tým informuje o pozici a o možnosti přihlásit nebo doporučit jak sebe, tak jakéhokoli dalšího zaměstnance ve firmě. Navíc v rámci povinností manažera je průběžně se bavit se svými podřízenými o jejich kariérním růstu a podávat jim zpětné vazby na jejich práci. Na těchto individuálních schůzkách je žádoucí novou pracovní pozici se zaměstnanci probrat, aby i zaměstnanci měli možnost se vyjádřit a rozhodovat. Navíc z rozhovorů není jasné, zda se zvážily alternativy obsazení pracovního místa, což by si jistě pozornost také zasloužilo.

Návrh 3 – e-recruitment

Metodu získávání zaměstnanců, e-recruitment, zvolil Recruiter i Recruiterka, dokonce i IT Headhunter. Jedná se v této době o nejpoužívanější metodu získávání, která zřejmě nemusí být vždy tolik úspěšná, právě protože ji používají všichni. Jak již bylo zmíněno, je to první kontakt firmy s potenciálními uchazeči, takže slouží i jako šíření dobrého jména firmy, ovšem pokud je dobře použitý. V IT firmě mají dokonce pozici Talent Sourcera, jenž se zabývá převážně headhuntingem. V personální agentuře provádí headhunting přímo

Headhunter. Doporučuji tedy vyzkoušet, jaké pozice mají při metodě e-recruitmentu vysokou efektivnost (případ pozice Release Leadera) a používat je převážně na tyto pracovní místa, jinak se plýtvá časem, prostředky. Zároveň u uchazečů nebo širší veřejnosti může IT firma budit pocit, že oslovují každého, kdo pracuje v IT a je alespoň trochu zkušený, což znehodnotí váhu oslovení. Mnohem více efektivní může být první kontakt přes telefon, jež zvolil IT Headhunter. Proto by IT firma měla klást důraz na sběr kontaktů na uchazeče, který podle nového GDPR bude těžší než doposud, a získávat zaměstnance voláním.

Návrh 4 - hodnocení efektivnosti metod získávání

Do rozhovorů by bylo vhodné doplnit otázku na hodnocení efektivnosti metod získávání. V tomto případě není jasné, zda firma zpětně po náboru vyhodnocuje efektivitu nebo úspěšnost jednotlivých zvolených metod. V případě, že se tak neděje, bylo by velmi žádoucí metody u jednotlivých pozic hodnotit, zvláště pokud se v IT firmě pozice často opakují. Do budoucna takové šetření zrychlí, zlevní a celkově usnadní proces získávání. Recruteři pak budou vědět na jaké pozice oslovit personální agentury, kdy je nejlepší volbou pomoc Talent Sourcera, nebo kdy sáhnout po kontaktech z pracovních veletrhů.

Návrh 5 - inzerce

Jak již bylo zmíněno, inzerci v dnešní době ani Recruteři z IT firmy ani personální agentura více méně nevyužívá, jelikož nepřináší buď žádné uchazeče, nebo nikoho odpovídajícího. Přesto IT firma sází na inzerci dovnitř firmy. Podle získaných informací je referral program dobře nastavený a Recruteři díky němu získávají dostatek uchazečů. Proto je dobré zdůraznit, že je důležité na něj stále myslet, případně ho vylepšovat. Připomínat tuto možnost nejen nováčkům, ale i věrným zaměstnancům. Aktivně dát zaměstnancům vědět, které pozice se aktuálně hledají, a Recruitment tým by s nimi potřeboval poradit. V momentě, kdy zaměstnanci budou dodávat uchazeče, ale ti nebudou opakovaně využiti, dojde k demotivování. Částky za odměnu jsou podle Recruterky vysoké, ale stejně to není všechno. Je důležité proaktivně zaměstnance informovat, co se s jejich uchazeči dělo, nebo proč byl uchazeč zamítnut. Pokud bude firma dlouhodobě s tímto zdrojem uchazečů zacházet špatně a nerespektovat pravidla programu, nebude fungovat.

Návrh 6 - komunikace s personální agenturou

Další návrh na zlepšení se týká efektivní komunikace. Vzhledem ke komplikacím, které nastaly u náboru .NET vývojáře, by bylo velmi žádoucí, aby se Recruteři buď každý za sebe, nebo hromadně domluvili na pravidlech s personálními agenturami. Potom by nemuselo docházet k nedorozuměním, jako že personální agentura považuje za důležitou informaci datum pohovoru jejich uchazeče v IT firmě, Recruiter zase

ne. V momentě, kdy uchazeč pozná, že došlo k nějakým podobným nedorozuměním, působí to neprofesionálně a nakonec to oběma stranám může ublížit ztrátou uchazeče. IT Headhunter navrhl, že by se při zadávání mohla uskutečnit schůzka, kde by manažer s Recruiterem mohli předat jednotné informace veškerým personálním agenturám najednou. Zde by se ukázalo, jak jsou výkonné jednotlivé agentury.

Návrh 7 - zrychlení výběrového procesu

V IT firmě je pevně nastavený výběrový proces - osobní pohovor s Recruiterem (nebo jiným zastoupením HR oddělení) a manažerem daného týmu. IT Headhunter si myslí, že osobní pohovor s Recruiterem a manažerem zvláště je zdlouhavý a může uchazeče odradit. Možná by bylo více efektivní zvážit uchazečův čas a nezvat ho na dvě kola pohovoru po osobním pohovoru s personální agenturou. Je možné se s Headhunterem z personálních agentur domluvit, že s uchazeči nebudou provádět osobní pohovor, pouze telefonický nebo videotelefonický, jelikož osobní pohovor musí udělat Recruiter v IT firmě. Zde se ale musí počítat s tím, že z některých agentur nebudou přicházet kvalitní uchazeči, protože nejsou natolik prověřeni. Nebo důvěřovat schopnostem agentury, nechat ji provést první osobní výběrové kolo, ale v IT firmě sloučit setkání manažera a Recruietera s uchazečem do jednoho na úkor většího časového fondu. Zrychlení procesu by měla ocenit jak agentura, tak uchazeč.

Návrh 8 - testování uchazečů

Techničtí zaměstnanci, jako jsou vývojáři, musí v IT firmě projít technickými nebo jinými testy. Recruiterka zdůraznila, že právě testy jsou častým kamenem úrazu (i přestože .NET Developerovi se testy zdály lehké). Zde platí podobné doporučení jako u analýzy pracovního místa. Manažer, který zodpovídá za přípravu testů a za jejich následné vyhodnocení, by měl vzít v potaz, jak akutní potřeba znalostí u dané pozice je. Pokud je schopný nového zaměstnance něco doučit, nebo tuto znalost, zkušenost již musí mít a bez ní se jistě neobejde. IT uchazeči většinou rádi slyší možnost něco nového se doučit, pokud tomu tak není, alespoň se hned na začátku odhalí, že se uchazeč do dynamického prostředí IT firmy nehodí. Proto jako další bod k zamyšlení navrhuji zvážit obtížnost testů k poměru reálně požadovaných zkušeností, znalostí nebo dovedností.

ZÁVĚR

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti.

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě, identifikovat možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Práce byla zpracována na základě teoretických poznatků týkajících se získávání a výběru zaměstnanců a rozhovorů s recruitment týmem v IT firmě.

Teoretická část práce pojednává o pojetí, zdrojích, kritériích a metodách získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané IT firmě, a to na základě rozhovorů s účastníky tohoto procesu s řad zaměstnanců firmy. Dohromady se zkoumaly dva procesy na základě informací získaných od 6 dotazovaných.

Zjistilo se, že ve vybrané IT firmě probíhá analýza pracovního místa na zodpovědnost manažera celého týmu. Ne vždy manažer a Recruiter hodnotí vnitřní zdroje zaměstnanců pro získávání nových zaměstnanců jako vhodný zdroj. Metodu e-recruitment používají všichni dotazovaní náboráři, ale sami uznávají, že nepatří mezi nejefektivnější. Jakákoliv forma inzerce se jako zdroj pro získávání zaměstnanců nevyplatí, nepřináší to, co by měla. Naopak v IT firmě skvěle funguje referral program na doporučení známého za finanční odměnu. IT firma nemá nastavené komunikační pravidla s personálními agenturami, proto nastávají nedorozumění. IT firma má nastavený výběrový proces, který se musí dodržovat, ale ne vždy je vhodné na něm trvat. Každý technický uchazeč o pracovní místo v IT firmě musí projít technickými testy, jež bývají častým kamenem úrazu pro mnohé uchazeče.

Proto byla navržena dostupná řešení, která by tyto úskalí a rizika napravila. Dbát na co nejpresnější provedení analýzy pracovního místa, aby celý následný proces byl co nejjednodušší. Dále více mluvit se zaměstnanci o možnostech postupu nebo o jiných přestupech, aby se lépe využívaly vnitřní zdroje zaměstnanců, tak se ušetrí čas i prostředky. Metodu e-recruitmentu vyzkoušet a zjistit, u jakých pracovních míst funguje nejlépe. To by mělo zefektivnit využívání dostupných prostředků IT firmy při získávání zaměstnanců. Důležité je i nadále pracovat na vylepšování referral programu, který tak dobře funguje. Zkusit nastavit hromadná nebo jednotlivá setkání s personálními agenturami, kde se předají a vyjasní důležité informace. V některých případech by IT firma měla vyjít uchazečovi o pracovní místo vstříc a netrvat striktně na zavedeném postupu. Na základě dobře zvolené analýzy pracovního místa upravit i technické

testy, tak aby uchazeče testovaly jen ze znalostí, které podmíněně pro svou práci potřebuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

KADLEC, Josef, 2015. Jak najít na LinkedIn ty správné zaměstnance. *HR Mixer* [online]. Praha: HRMIXER ©, 2015, 29. duben 2015 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/linkedin/212-jak-najit-na-linkedin-ty-spravne-zamestnance>

KOCIÁNOVÁ, Petra, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024769336.

KOUBEK, Josef, 2005. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd.. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

TRACY, Brian, 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-433-9

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zajišťování personálních činností manažery	9
--	---

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání mechanického a motivačního přístupu	11
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rozhovor s .NET Developerem	54
Příloha 2 - Rozhovor s Recruiterkou	57
Příloha 3 - Rozhovor s IT Headhunterem	61
Příloha 4 - Rozhovor s Talent Sourcerem	64
Příloha 5 - Rozhovor s Recruiterem	66
Příloha 6 - Rozhovor s Release Leaderem	69

Příloha 1 - Rozhovor s .NET Developerem

Rozhovor s .NET Developerem se 7letou praxí v IT. Uchazeč je dodán od personální agentury.

❖ Jak jste se o volném pracovním místě dozvěděl?

Od personální agentury. Bývalý kolega znal IT Headhuntera, takže jsem byl doporučen. Chtěl jsem se s ním sejít a pobavit o možnostech, dal mi na výběr pár firem.

❖ Hledal jste v té době aktivně nové pracovní nabídky?

V té době už můj zaměstnavatel věděl o mé výpovědi. Přemýšlel jsem, že bych si v dalších krocích mohl aktualizovat LinkedIn, ale stačil první krok, kontaktovat známé a už to bylo.

❖ Jakou nabídku jste tedy od personální agentury dostal?

Nabízela mi nabídky 5 firem s inzercí pozice a poznámkami od agentury.

❖ Pro které a proč jste se rozhodl?

Vybral jsem si 2 firmy, z toho jedna byla nabídka právě IT firmy. Inzerát byl pro mě motivační, technologie se mi moc líbily. Obě firmy byly dobrá volba, ale s druhou firmou jsem měl pocit, že bych neměl na výběr technologie, ale zase by to pro mě bylo lehčí. Do budoucna jsem uvažoval, že moje uplatnitelnost bude lepší po zkušenostech z IT firmy, kde budu mít v technologiích větší rozhled. Neměl jsem čas řešit další.

❖ Kolik nabídek práce Vám za měsíc chodí?

Na gmailu mi nabídky chodí do spam složky, kterou neotevírám, takže netuším, kolik toho tam je. LinkedIn nesleduji, nemám na to čas, takže tam taky nevím.

❖ Jaká byla následná komunikace s personální agenturou?

Na schůzce s Headhunterem jsme si předali všechny důležité informace. Já jsem na schůzku přinesl životopis a rovnou jsme udělali takové první kolo pohovoru. Pak mě rovnou kontaktovali Recruteři z IT firmy a jiné společnosti.

❖ Dostal jste od IT Headhuntera všechny informace, které jste požadoval?

Ano.

❖ Nastávalo někdy zpoždění mezi odpověďmi?

Nevím, ale vždy rychlejší sdílení informací bylo s Headhunterem. Problém nastal, když Recruiterka z IT firmy nedala vědět personální agentuře datum pohovoru.

❖ **Jaká byla Vaše příprava na výběrový pohovor?**

Chtěl jsem se připravit, ale řešil jsem to nakonec po cestě v tramvaji, volal jsem Headhunterovi, on mě nabíífoval a já si z toho zapsal pár poznámek.

❖ **Jaký jste měl dojem z pohovoru? Jak podle Vás probíhal?**

Byl jsem tam s Recruiterkou, byla pozitivní, co jsem chtěl vědět, tak věděla a co nevěděla, tak jsem se dozvěděl ve druhém kole, takže za mě super.

❖ **Dostal jste zpětnou vazbu na finanční očekávání?**

Bavil jsem se o tom s personálkou a tam zpětná vazba proběhla.

❖ **Co druhý pohovor a testy, jak jej hodnotíte?**

Mám pocit, že jsme přetáhli časový limit. Byl tam manažer a Team Leader. Bavil jsem se s nadřízenými o mých zkušenostech a pak do hloubky o technologiích. Sice taky jsem nebyl extra připravený, takže na něčem mě nachytali, ale pak se mi povedlo nachytat je. Pak mi dali do ruky test s kódem, abych našel chyby a komentoval je. Druhá úloha byla v podobě slovního zadání aplikace, ať nakreslím model, jak jsou navzájem propojené. Byl to pro mě takový školní test!

❖ **Jak hodnotíte komunikaci s firmou?**

Trošku mě zaskočilo, když pohovory byly v češtině a pak nabídka přišla v angličtině, takže to bylo pro mě překvapení v komunikaci.

❖ **Jak hodnotíte profesionalitu Recruitera?**

Super, byl jsem spokojen

❖ **Zúčastnil jste se během výběrového řízení v IT firmě i jiných výběrových řízení?**

Ano, ještě u jedné firmy.

❖ **Proč jste si vybral IT firmu a přijal nabídku?**

Technologie a prostory IT firmy, u druhé firmy jsem měl pocit, že bych domů sice chodil s čistou hlavou, ale to bych uvítal jen v případě, kdybych už měl děti. Finančně byly nabídky vyrovnané.

❖ **Byly v pracovní nabídce nakonec pracovní podmínky, které jste od začátku požadoval, nebo jste musel o něčem vyjednávat?**

Kdyby byl s něčím problém, tak bych nabídku odmítnul a šel jinam.

Příloha 2 - Rozhovor s Recruiterkou

Recruiterka z IT firmy má roční zkušenost s prací Recruitera, předtím však působila 2 roky na pozici Talent Sourcera. Rozhovor se týká náborového procesu .NET Developera se sedmiletou praxí. V rozhovoru je jmenován jako „uchazeč“, „Developer“.

❖ Jak probíhala analýza pracovního místa?

Analýza pracovního místa probíhala v podobě schůzky s manažerem, který má ve svém týmu podstav. Na osobním setkání jsme se bavili o týmu, o konkrétní práci nebo o tom, na co uchazeče nalákat. Ve většině případů jde o znovuotevření pracovní pozice, která byla v minulosti již otevřená, proto se starší popis i specifikace pracovního místa upravil dle nových požadavků a změn v týmu. Avšak za správné údaje v těchto dokumentech zodpovídal Team Leader. Po schůzce jsem manažerovi zaslala několik životopisů nebo profilů z LinkedIn, jestli jsme si správně rozuměli. Díky tomu jsme si upřesnili senioritu zaměstnance.

❖ Proč jste se rozhodla pro získávání z vnějších zdrojů?

V týmu byly v tu dobu velice omezené zdroje, nebyl tam nikdo, kdo by mohl na tuto pozici povýšit. Kdybychom pozici nabídli vývojáři z jiného týmu, ničemu bychom tím nepomohli, navíc dobrých programátorů bylo a je omezený počet.

❖ Jaké metody získávání zaměstnanců jste zvolila?

Jako u každé obsazované pozice ve firmě jsem zvolila e-recruitment. Situace na trhu práce byla a i teď je taková, že zaměstnanci se sami nehlásí. Headhunting je tedy nezbytný, i když neměl zas tak velkou úspěšnost, jak jsme doufali.

Dále jsem sázela na referral program, protože se snažíme motivovat zaměstnance nemalou finanční částkou, aby doporučovali známé, většinou komunita vývojářů drží pospolu a docela se znají. Z bývalých zkušeností víme, že Team Leadé jsou schopni přetáhnout celý tým k nám.

Vývojářské a další těžce obsazitelné pozice zadávám agenturám, se kterými spolupracuji. Pro mě je výhodné zadat pozici více personálním agenturám, jelikož se často předhánají, kdo dříve někoho dodá.

❖ Kam jste inzerovala volnou pozici, přihlásil se na ni někdo?

Stejně jako většinu pozic jsem inzerci zveřejnila na našich kariérních stránkách a firemním intranetu, venku to nedává smysl – na LinkedIn se hlásí jen cizinci, na pracovním portálu Jobs.cz vůbec nikdo. Ostatní pracovní portály a sociální sítě se nám neosvědčily.

❖ **Z jakého zdroje jste uchazeče obdržela?**

Od personální agentury.

❖ **V jaké fázi procesu jste uchazeče dostala?**

Uchazeč měl základní informace o firmě od personální agentury, ale žádný větší detail nevěděl.

❖ **Radila jste se o tomto profilu s manažerem?**

Ano, po osobnostním screeningu mnou jsem ho nabídl manažerům, ti se chtěli potkat s dvěma z nich. Předtím ale žádná porada neproběhla.

❖ **Jakou výběrovou metodu jste zvolila?**

Naše výběrové procesy vyžadují první osobní nebo telefonický pohovor s Recruiterem, pak následuje osobní setkání s Department Leadem a Team Leaderem, kde se zkoumají spíše techničtější detaily, ale i team fit. Je tak už dané, další výběrové metody nad tento rámec jsou na mně.

❖ **Kdo se účastnil 1. výběrového pohovoru?**

Jenom já a uchazeč.

❖ **Jak probíhal pohovor?**

Uchazeče jsem na začátku seznámila s průběhem pohovoru (podala jsem mu informace o firmě, pak jsem se ptala na něj, představila mu pozici, tým a projekt, na konec jsem byla otevřená diskuzi a dotazům), na konci s tím, jak vypadá celé výběrové řízení na danou pozici. Při tomto 1. osobním setkání jsem se ptala na:

- *zkušenosti, co měl na starost v poslední práci;*
- *rozsah jeho znalostí a zkušeností, co ho nejvíc baví a proč;*
- *komunikaci s klienty;*
- *jeho role v týmu;*
- *používané technologie;*
- *zájem o změnu zaměstnavatele;*
- *výzvy, které v minulosti musel překonat, jeho jednotlivé kroky k vyřešení, následnou sebereflexi;*
- *jeho úspěchy;*
- *neúspěchy a kritiku, se kterou se během své kariéry setkal;*
- *zvládání stresu a práci ve změnovém prostředí;*
- *plat a nástup.*

❖ **Jaký je Váš dojem a závěr z pohovoru?**

Developer byl nesmělý, spíše tišší, ale neskutečně příjemný a chytrý. Bylo pro mě těžké ihned si k němu nevytvořit sympatie. Měl

relevantní zkušenosti, byl zdravě sebekritický, pečlivý, motivovaný ke změně, nekonfliktní, ale schopný si obhájit své názory. Jako laikovi mi v klidu a strukturovaně vysvětloval, na čem pracuje.

Tyto informace a poznámky z pohovoru jsem sepsala do souhrnné zpětné vazby a poslala Department Leadovi, Team Leaderovi na zhodnocení.

❖ Na čem jste se tedy s uchazečem domluvila?

Domluvili jsme se, že mu do konce týdne dám zpětnou vazbu a eventuálně ho pozveme na setkání s Team Leaderem a Department Leadem, kde bude absolvovat testy.

❖ Jaké testy jste připravila?

Šlo o technické testy, které jsem ale nepřipravila já, ale uchazečův budoucí nadřízený spolu s Team Leaderem (code review, návrh schématu nebo databáze). Tyto testy jsou ale sestavené už delší dobu, TL a DL je zadávají uchazečům sami při osobním setkání, také si je sami vyhodnocují, ale máme problém, že málo uchazečů jimi projde.

❖ Jak probíhalo rozhodnutí o výsledku výběrového řízení?

Rozhodnutí probíhalo v podobě debriefingu s Department Leadem a Team Leaderem daného týmu: dali jsme dohromady jednotlivé zpětné vazby a názory. Nakonec je vždy rozhodnutí na TL a DL, můj názor, Recruitera, je čistě doporučení. V tomto případě byl uchazeč skvělý, takže jsme se jednoznačně shodli, nedošlo k rozporu.

❖ Jak jste poté sdělila rozhodnutí uchazeči?

Ještě předtím, než jsem nabídku oznámila uchazeči, jsem vytvořila nabídku, kterou musel schválit Division Director, a musel být informován HR Business Partner, ale hned potom jsem úspěšnému uchazeči zavolala a sdělila mu tu skvělou zprávu, nakonec jsem mu poslala emailem nabídku.

❖ Co následovalo poté?

Čekala jsem týden na její přijetí a musím říct, tahle doba, to jsou vždycky nervy. Tomuto Developerovi ale padla do oka, proto nabídku přijal.

Následně jsem Developerovi poslala email s pokyny, co mi má zaslat pro připravení nástupu (dotazník, foto a kopii kartičky pojištění). To mi během pár dnů zaslal a já jsem to spolu s nabídkou a životopisem poslala na HR Operations.

❖ Byl zde nějaký problém, jak a proč se stal?

Kolegyně z HR Operations nastupujícímu Developerovi zapomněly dát vědět ohledně termínu podpisu smlouvy, takže 5 dní před nástupem

ještě neměl nic domluvené. Přitom šibeniční doba na vyřízení nástupu je ve firmě minimálně 1 týden. Proto jsem popohnala HR Operations Specialist, aby Developera ihned procesovala k nástupu.

❖ Jak jste komunikovala se zdrojem uchazeče během výběrového řízení?

Agentura vždy uhání jak uchazeče, tak nás, ale s uchazečem jsou přeci jen v kontaktu častěji. Neviděla jsem tedy důvod, proč je informovat o každém svém kroku. Ptali se mě oni sami skrze jednoho jejich konzultanta, jak to s uchazečem vypadá, kdy jde na druhý osobní pohovor. Tak jsem se jim snažila vždy odepsat.

❖ Jak dlouho výběrový proces trval (od kontaktu až po nabídku)

Uchazečův životopis jsem dostala do emailu první týden v prosinci a do čtrnácti dnů od toho jsem se s ním viděla já na prvním výběrovém pohovoru. Na druhý výběrový pohovor došlo kvůli vytíženosti manažerů po Novém roce. Další den od nás dostal nabídku pracovního vztahu a o týden později ji přijal. Nakonec nastupoval k 1.2.

Příloha 3 - Rozhovor s IT Headhunterem

Rozhovor s IT Headhunterem z personální agentury, která na trhu působí 5 let. Tento Headhunter má již 11 let praxe s agenturním nábořem veškerých IT pozic. Bavíme se o náboru Senior .NET Developera pro „IT firmu“.

❖ Jakou metodu získávání zaměstnanců jste zvolil?

Využil jsem nejvíce přímé telefonické oslovení uchazečů, asi 60% uchazečů s následným follow up mailem. Je to podle mě to nejrychlejší a nejvíce úspěšné získávání, jaké může být, do telefonu se hůř odmítá, než po zprávě. Dále cílený mailing nebo LinkedIn inmail zprávy.

❖ Z jakých zdrojů uchazeče čerpáte?

Zvolil jsem kombinaci vícero zdrojů. Mám v Praze, díky dlouholetým zkušenostem s obsazováním pozic pro např. Barclays Capital a NCR, IPS, nebo menší firmy, dost kontaktů z minulosti, takže můj nejspolehlivější zdroj je interní databáze s kontakty. Jinak samozřejmě navazují nové kontakty díky LinkedInu a dalším sociálním sítím.

❖ Co je pro Vás při oslovování uchazečů důležité?

Velmi důležité je dobře znát unikátní důvody proč pracovat ve firmě XYZ. Jestli má firma zajímavý projekt, produkt, zdali bude mít uchazeč skvělého šéfa nebo kolegy, od kterých se bude schopen učit, a zda firma dobře platí. Pokud má firma dobré jméno na trhu, používá zajímavé technologie. Ideální je kombinace všeho, pak se nestydím vzít telefon a pozvat na kávu nebo oběd i programátora, u kterého vím, že je jeho čas extrémně drahý a dostává denně 5-10 nabídek do mailu nebo přes LinkedIn.

❖ Kolik kontaktů jste oslovil?

Dohromady 120.

❖ Jaký další krok následoval po oslovení kontaktů?

Shrnuj všechny informace o firmě. Například jsem uchazečům zaslal články o firmě, aby věděli, že má dobrou budoucnost a zajímavé projekty. Super bylo i to, že jsem nasdílel profily šikovných zaměstnanců z LinkedIn, na které bude uchazeč hrdý a bude se chlubit, že s nimi pracuje.

❖ Inzerovali jste tuto pozici za sebe jako za personální agenturu?

Inzerce nepoužíváme jako agentura vůbec. Pracovní portál Jobs.cz nabízí firmám a agenturám inzerce, ale pro vývojářské pozice při

ceně cca 7500 CZK za inzerát bez slevy nevychází jako efektivní zdroj, protože se hlásí jen cizinci a uchazeči s podivnou kvalifikací apod.

❖ **Kolik uchazečů mělo zájem o Vaši pracovní nabídku?**

Kolem 20, řešili jsme detaily. Jak odpovědi, které nejdříve vypadaly pozitivně, tak ty ihned zamítavé často ztroskotaly na požadovaném home office nebo práci na živnostenský list, případně zda je šance vést tým. Většina uchazečů však odmítla mou nabídku s tím, že nemá zájem měnit práci, jelikož v té stávající jsou spokojeni.

❖ **Kolik uchazečů jste nakonec poslal zákazníkovi?**

Nakonec z celé práce vypadli 4 uchazeči. Měl jsem s nimi osobní schůzku, domluvili jsme se na prezentaci do IT firmy nebo jiné společnosti.

❖ **Jak probíhala komunikace se zákazníkem během získávání a předvýběru uchazečů?**

Ze začátku jsem bohužel dostal neúplné informace – sice dobré shrnutí od manažera, dokonce v mailu mi poslal odkaz na web. IT firmu znám docela slušně a detaily o benefitech, stylu práce, znám. Nicméně až od prvního z uchazečů, který byl na pohovoru u manažera, jsem se dozvěděl, že je třeba naprogramovat interface pro skoringový systém, který je celkově velmi zajímavý. Kdybych to věděl dříve, mohl jsem získat více uchazečů. Navrhoval bych do budoucna uspořádat nějaký hromadný briefing s ostatními konzultanty z personálních agentur s manažerem a Recruiterem najednou, kde se jasně definuje zadání a je prostor pro dotazy. Ale na druhou stranu chápu časové vypětí všech účastníků, především by musela chtít něco takového IT firma.

❖ **Narazil jste během tohoto procesu na nějaký problém? Jak jste ho řešil?**

Po zaslání uchazeče jsem čekal na pozvání na pohovor často 3 dny. Není to tak hrozné, ale jsou firmy, které si uchazeče pozvou de facto obratem po jeho představení. Zároveň některé firmy mají rovnou pohovor s manažerem, což bývá rychlejší a příjemné pro uchazeče, kteří nechtějí další pohovor s personalistou, když už jeden mají za sebou v agentuře. Chápu, že si IT firma drží kvalitu práce, u programátorů by bylo ale lepší dělat první kolo rovnou ve složení manažer a Recruiter.

❖ **Jaká byla komunikace se zákazníkem během jejich výběru?**

Recruiterka mi nedala vědět datum pohovoru, dozvěděl jsem se ho až od Developera, který mi volal, že jede na pohovor a neví informace o IT firmě. Proto jsem po pohovoru zavolał Recruiterce a domluvili

jsme se na lepším předání informací. Přesto jsem byl více v kontaktu s Developerem.

V jiném případě byla ale komunikace perfektní, hiring manager se dokonce osobně ozval a přeptal na pár detailů.

❖ **V čem vidíte přínos služeb personální agentury oproti internímu získávání zaměstnanců?**

Změna práce je v životě jednotlivce často důležitý krok a měl by mít nějakou formu. Samozřejmě stačí se přihlásit na inzerát, ale mnoho uchazečů preferuje pohovořit si o více možnostech a zvláště analytičtí uchazeči jako programátoři mají rádi pocit, že si vybrali optimálně. Trh práce se mění a je to spíše uchazeč, kdo si vybírá. Zároveň i středně zkušený personalista, který není expertní psycholog, umí dobře poradit a nasměrovat uchazeče a manažery, kteří k sobě půjdou dobře lidsky.

Interní recruiter nebo personalista vždy působí logicky zaujatě a chce programátora získat jen pro jednu firmu, na druhou stranu o hodně lépe zná a chápe potřeby.

❖ **Jak dlouho proces trval?**

Specifikaci a popis pracovního místa jsem dostal druhý týden v listopadu a profil jsem poslal první týden v prosinci, takže 3 týdny.

Příloha 4 - Rozhovor s Talent Sourcerem

Na pracovní pozici IT Talent Sourcera je brigádnice 10 měsíců, předtím působila v personálních agenturách. V oblasti náboru se pohybuje 2 roky.

❖ Jaký je Váš postup při zadání pozice od Recruitera?

Během sezení s Recruiterem, kdy mi předává důležité informace o pozici, si vždy sestavuji svůj vlastní upravený popis a specifikaci pracovní pozice. Lépe tak pozici porozumím. Zjistím si co nejvíce informací o technologiích, které jsou požadavkem.

Není výjimkou, že se sama sejdou se zaměstnancem, který je na stejné pozici a doptám se ho na jeho osobní zkušenosti.

❖ Jaké e-recruitmentové zdroje jste pro vyhledávání zaměstnanců zvolila?

Zvolila jsem nejdříve LinkedIn, a to z toho důvodu, že to pro mě byla pracovní pozice, se kterou jsem neměla zkušenosti. Mám placený premium účet, takže se pro mě LinkedIn stává nejvhodnějším nástrojem pro hledání. Na LinkedIn je minimálně 50% uživatelů IT lidí, proto jsem nejdříve zjišťovala, kolik Release leaderů v Brně a Ostravě vlastně je. Dále hledám v externích databázích, které má IT firma zaplacené a samozřejmě nejlepší jsou kontakty již prověřené z interní databáze uchazečů. V tomto případě jsem těmito zdroji pokryla dostatek uchazečů odpovídajících mým požadavkům. Kdyby tomu tak nebylo, pokračovala bych dále na sociálních sítích.

❖ Co jste z prvního hledání na LinkedInu zjistila?

Zjistila jsem, že Release leadrů v Brně a Ostravě není mnoho, asi kole 40 dohromady.

❖ Kolik uchazečů jste tedy oslovila?

V první vlně jsem oslovila 15 uchazečů, které jsem vyhodnotila jako velmi vhodné, personifikovanou zprávou na LinkedIn pomocí InMailů. Ostatních 12 uživatelů LinkedIn jsem vyhodnotila jako vhodné a oslovila jsem je až později.

❖ Co následovalo po rozeslání zpráv a emailů?

Tím, že to pro mě byla nová pozice, jsem po rozeslání zpráv 2 dny počkala, zda budou nějaké odpovědi, a čas jsem věnovala jiným pozicím. V tomto případě jsem zjistila, že procento odpovědí je celkem vysoké v porovnání s vývojáři, proto jsem oslovila dalších 12 uchazečů.

❖ Kolik uchazečů dohromady odpovědělo?

Odpovědělo 16 oslovených. Z toho 10 odpovědělo kladně.

❖ **Jaké byly důvody odmítnutí pracovní nabídky?**

Narazila jsem na dva důvody: nechci odcházet se současného zaměstnání, jsem tam spokojený a orientuji se jiným směrem, než hledáte.

❖ **Jaký byl následující postup s uchazeči, kteří odpověděli kladně na nabídku práce?**

Mojí strategií je nenásilně zjistit informace ohledně nástupu, pracovněprávního vztahu a celkově podmínek, které uchazeč požaduje, během konverzace přes email. Od všech jsem se nakonec snažila dostat telefonní číslo, které předávám Recruiterovi. To je požadovaný výsledek mé práce.

❖ **Jak to probíhalo s úspěšným Release Leaderem?**

Poslala jsem mu zprávu na LinkedIn:

Hezké čtvrtední odpoledne,

jak jistě víte, tak Release Managerů jako Vy není mnoho, dalo by se říct, že jste unikát, proto bych Vás ráda informovala o nových možnostech. Jsme česká IT firma a nově v Brně a Ostravě budujeme nový tým, který bude mít tu čest řešit unikátní projekt. Hledáme Release Leadera na hlavní pracovní poměr.

Chcete se telefonicky dozvědět více?

Po pár dnech mi odpověděl, že velmi děkuje za zprávu. Vyjasnili jsme si důležité informace a Release Leader mi ihned poslal své telefonní číslo. Další den si volal s Recruiterem.

❖ **Jaká byla Vaše komunikace s Recruiterem?**

Recruitera se vždy musím ptát, jak se s uchazečem dále pracuje, nebo ho trochu popohánět, takže to ani u tohoto náboru nebyla výjimka.

❖ **Co vidíte jako největší výhodu náboru přes Talent Sourcera?**

Jsem interní zaměstnanec, takže vím, co se ve firmě děje, kdo tam pracuje, jaké jsou výhody a nevýhody firmy. Pracuju s Recruitery a vím, jak probíhá celý proces získávání a výběru, proto uchazečům poskytuji více informací. Podle mě je oslovování uchazečů jednodušší, když pracujete za firmu, do které nabíráte.

❖ **Jak dlouho proces trval?**

Moje část práce trvala asi jeden pracovní týden, což je extrémně rychlé.

Příloha 5 - Rozhovor s Recruiterem

Recruiter je v IT firmě na stávající pozici druhým rokem, předtím dva roky pracoval jako Talent Sourcer ve velkých personálních agenturách, působící nejen v České republice, ale i v zahraničí.

❖ Jak probíhala analýza pracovního místa a specifikace místa?

Pracovní místo se otevřelo jako následek požadavku rozšíření potřeby technologických znalostí. Analýzu sestavil Team Leader a mně ji jen předal s tím, že se mohu na cokoliv zeptat. Proto jsme si později párkrát ještě zavolali a vysvětlili si, co si pod pojmem představuje.

❖ Proč jste se rozhodli pro získávání z vnějších zdrojů?

Vzhledem k limitovanému počtu interních uchazečů se znalostmi pouze námi používaných technologií jsme se museli zaměřit na vnější zdroje z důvodu požadavku na rozšířené spektrum technologických znalostí.

❖ Jaké metody získávání zaměstnanců jste zvolil?

V první fázi vzhledem k úspoře nákladů na obsazení pozice, jsme jako prioritní zdroj zaměstnanců zvolili interní variantu v podobě Talent sourcera. Jako interní zaměstnanec má nejvíce informací o naší společnosti, fungování a znalosti týmu, do kterého by měl nový uchazeč nastoupit, to je zásadní při oslovení nových potencionálních zaměstnanců. První kontakt je zcela klíčový pro úspěšný nábor, je třeba zodpovědět první dotazy, které mohou být značně zkreslené při zprostředkování agenturami či jinými externími dodavateli.

Dále vždy paralelně s přímým oslovením uchazečů inzerujeme pozice na kariérních stránkách.

V rámci výběrové řízení jsme měli v procesu dva uchazeče, kteří nám byli doporučeni od stávajících členů jednoho z týmu, ale jejich zkušenosti se neshodovaly s požadavky na danou pozici.

❖ Přihlásil se nějaký uchazeč na inzerci?

Na danou pozici se přihlásilo vícero uchazečů, nicméně nikdo neodpovídal daným specifikům pozice. V závěrečném hodnocení celkového náborového procesu na danou pozici se zdroj inzerce ukázal jako nedostačující a pro takto specifickou pozici spíše doplňkovou záležitostí.

❖ Z jakého zdroje jste uchazeče obdržel?

Relevantní uchazeče jsem obdržel od kolegyně Talent Soucerky, která se na pozici zaměřila a volila cestu přímého oslovení. Úspěšnost tohoto zdroje byla dána několika faktory. Například detailní znalost požadavku na pozici, časový fond, který tomu Talent Sourcerka věnovala a zaměřila se na klíčové detaily v profilech uchazečů.

Dalším faktorem byl první kontakt, kdy byly podány přesné informace, zodpovězeny všechny úvodní otázky a důkladně odprezentovány atraktivnosti dané pozice.

❖ **V jaké fázi procesu jste uchazeče dostal?**

Uchazeč měl informace o pozici a firmě, bylo jen třeba doplnit informace o struktuře týmu a detailnější informace o projektu a jeho prioritě v IT firmě. Jinak byl uchazeč dostatečně nabřífovaný na danou pozici a byl velmi otevřený dalšímu osobnímu setkání.

❖ **Radil jste se o profilu s manažerem?**

Ne, neradil.

❖ **Jakou výběrovou metodu jste zvolil?**

Dva výběrové pohovory, první klasický HR pohovor, kdy se ověřují dosavadní zkušenosti, zda je uchazeč vhodný do prostředí firmy a jaký má potenciál do budoucna.

Testování uchazeče proběhlo v rámci druhého kola s manažerem a dalším členem stávajícího týmu.

Co se týče zkoumání referencí, tak v tomto případě jsme reference neověřovali, protože u uchazeče nevystaly pochybnosti.

❖ **Jaký je Váš dojem a závěr z pohovoru?**

Uchazeč působil velmi dobrým dojmem, již po několika minutách bylo jasné, že je vhodný do prostředí společnosti. Bylo zřejmé, že je schopný se během krátkého časového úseku zapracovat a pracovat samostatně. Ve svém předchozím zaměstnání byl zvyklý řešit samostatně zadané úkoly a po sadě behaviorálních otázek zaměřených na jeho schopnost přinášet inovativní řešení, což bylo pro pozici důležité, splňoval i tuto kompetenci, která byla na pozici velmi ceněna.

❖ **Na čem jste se s uchazečem domluvil?**

Na konci pohovoru jsem uchazečovi oznámil, že z mého pohledu by mohl být vhodným uchazečem a budu ho prezentovat manažerovi. Jakmile dostanu zpětnou vazbu, budu ho neprodleně informovat o dalších krocích.

❖ **Jaké testy jste pro uchazeče připravil?**

Uchazeč absolvoval testy z agličtiny, ale tyto testy zaštiťuje manažer.

❖ **Jak probíhalo rozhodnutí o výsledku výběrového řízení?**

Po obou kolech výběrového řízení jsme se sešli s manažerem a každý sdělil svůj dojem, věci, které jsou pozitivní a negativní, jaká mohou nastat do budoucna rizika. Po této diskuzi jsme se shodli, že se jedná o vhodného uchazeče.

❖ **Kdo měl slovo u finálního rozhodnutí?**

Manažer, má role byla v rámci doporučení, definitivní rozhodnutí udělal manažer.

❖ **Jak jste ohledně rozhodnutí komunikoval s uchazečem?**

Po závěrečném rozhodnutí jsem vypracoval pracovní nabídku, kterou jsem zaslal uchazečovi a následně volal s vysvětlením dalších detailů nabídky.

❖ **Jak jste komunikovala se zdrojem uchazeče během výběrového řízení?**

Po prvním kole výběrového řízení jsem informoval Talent Sourcera, v jaké fázi se její uchazeč nachází.

❖ **Jak dlouho výběrový proces trval (od kontaktu až po nabídku)?**

Celkový proces po nabídku trval 21 dní

Příloha 6 - Rozhovor s Release Leaderem

Release Leader má téměř 20 let praxe v IT a business odvětví. Na současné pozici v IT firmě je od 1.1. 2018.

❖ Jak jste se o volném pracovním místě dozvěděl?

Vyhledával jsem si na internetu kariérní stránky mých favorizovaných firem v Brně. Ale o pozici v IT firmě jsem se dozvěděl ze zprávy na LinkedInu od Talent Sourcerky.

❖ Hledal jste v té době aktivně nové pracovní nabídky?

No, poohlížel jsem se, ale nikde jsem svůj životopis nepublikoval, ani jsem to nepsal na LinkedIn.

❖ Kolik nabídek práce Vám za měsíc chodí?

Chodí mi tak 2-3 nabídky na pozici Release Ledera měsíčně.

❖ Čím Vás tato zpráva zaujala? Proč jste se rozhodl reagovat na tuto zprávu?

Dost nabídek jsem dostával a stále dostávám na kontrakty a dobu omezenou, nebo jinačí lokalitu, ale to mě vůbec neláká. Moji podmínkou bylo pracovat v Brně na hlavní pracovní poměr.

❖ Jaká byla následná komunikace s IT firmou?

Po krátké konverzaci na LinkedIn jsem byl odkázán na telefonát s Recruiterem. Recruiter mi představil firmu a její dceřiné pobočky, jelikož figurují v projektu. To, co mi řekl, mě potěšilo, bylo to přesně to, co jsem chtěl, a jen mě to utvrdilo v mém dobrém přesvědčení o IT firmě. Připisuji proto i velkou váhu employer branding.

❖ Požadoval po Vás dotyčný aktuální CV?

Recruiter mě po telefonátu požádal, abych mu ještě před osobním setkáním, na kterém jsme se dohodli, zaslal životopis.

❖ Dostal jste od Talent Sourcera všechny informace, které jste požadoval?

Ano dostal.

❖ Nastávalo někdy zpoždění mezi odpověďmi?

Ne.

❖ Jaká byla Vaše příprava na výběrový pohovor?

Příprava z mé strany nebyla nic moc, protože jsem až na pohovoru zjistil, že nevím o firmě více než, co jsem slyšel od Recruitera při telefonátu.

❖ **Jaký jste měl dojem z pohovoru? Jak podle Vás probíhal?**

První pohovor s Recruiterem proběhl naprosto v pořádku, pozice se mi čím dál více líbila. Recruiter mi na konci sdělil, že mi dá co nejdříve vědět, jestli půjdu na druhý pohovor.

Druhý pohovor byl trošku speciální, byl tam člověk, který dělal Release leadera a jeho šéf. Bavili jsme se teoreticky o technologiích a pak přišel na řadu test z angličtiny.

❖ **Dostal jste zpětnou vazbu na finanční očekávání?**

Částku jsem řešil s Romanem po telefonu a dostal jsem zpětnou vazbu, která mě potěšila.

❖ **Jak hodnotíte komunikaci s firmou?**

Byla velmi rychlá, vše proběhlo během 2 až 3 týdnů. Líbila se mi proaktivita a profesionalita.

Dostal jsem vše co bylo potřeba.

❖ **Jak hodnotíte profesionalitu Recruitera?**

Doposud jsem se setkal s jiným přístupem, HR Ops a Recruiter v jedné osobě, tohle řešení, že jde o dvě pozice mi přijde lepší. Recruiterova práce je dost náročná a ještě k tomu vyřizovat práci druhé pozice.

❖ **Zúčastnil jste se během výběrového řízení v IT firmě i jiných výběrových řízení?**

Ano byl jsem ještě ve 2 dalších.

❖ **Pokud ano, proč jste si vybral tuto IT firmu a přijal nabídku?**

Protože v ostatních firmách výběrové řízení ještě nedošlo do druhého kola a IT firma byla rychlejší. Navíc u ostatních jsem nevěděl, jaký je plat a benefity.

❖ **Byly v pracovní nabídce nakonec pracovní podmínky, které jste od začátku požadoval, nebo jste musel o něčem vyjednávat?**

V podstatě to, co jsem řekl na začátku, tak bylo i v nabídce.

❖ **Jaký byl další postup po přijetí nabídky?**

Byl rychlý, dodání dokumentů se vyřešilo po mailech.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Vobrubová

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis